

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA, INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO
TECNOLÓGICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO**

ANA ROBERTA TRENTIN DE BITTENCOURT

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: RELAÇÃO ENTRE *TURNOVER* E O
GRAU DE COMPROMETIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS NA HOTELARIA
GRAMADENSE (RS)**

Caxias do Sul

2013

ANA ROBERTA TRENTIN DE BITTENCOURT

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: RELAÇÃO ENTRE *TURNOVER* E O
GRAU DE COMPROMETIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS NA HOTELARIA
GRAMADENSE (RS)**

Dissertação de Mestrado para obtenção de título de Mestre em Turismo pela Universidade de Caxias do Sul-RS. Linha de pesquisa: Turismo, organização e sustentabilidade.

Orientadora: Dra. Marlei Salete Mecca
Coorientadora: Dra. Janaina Macke

Caxias do Sul
2013

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Universidade de Caxias do Sul
UCS - BICE - Processamento Técnico

B624g Bittencourt, Ana Roberta Trentin de
Gestão estratégica de pessoas : relação entre *turnover* e o grau de comprometimento dos funcionários na hotelaria gramadense (RS) / Ana Roberta Trentin de Bittencourt. 2013.
106 f. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado) – Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Turismo, 2013.

Orientação: Prof^a. Dr^a. Marlei Salete Mecca

Co-Orientação: Prof^a. Dr^a. Janaina Macke

1. Administração de hotéis. 2. Administração de pessoal. 3. Rotatividade de pessoal. 4. Comprometimento organizacional. 5. Turismo – Gramado (RS). I. Título.

CDU 2.ed. 640.4

Índice para catálogo sistemático:

1. Administração de hotéis	640.4
2. Administração de pessoal	658.3
3. Rotatividade de pessoal	331.108.24
4. Comprometimento organizacional	331.101.31
5. Turismo – Gramado (RS)	338.48(816.5 GRAMADO)

Catálogo na fonte elaborada pela bibliotecária
Kátia Stefani – CRB 10/1683

ANA ROBERTA TRENTIN DE BITTENCOURT

“Gestão estratégica de pessoas: relação entre *turnover* e o grau de comprometimento dos funcionários na hotelaria gramadense (RS)”

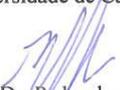
Ana Roberta Trentin de Bittencourt

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Turismo – Mestrado, da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Mestre em Turismo, Área de Concentração: Desenvolvimento Regional do Turismo.

Caxias do Sul, 14 de maio de 2013.

Banca Examinadora:


Profa. Dra. Marlei Salette Mecca (Orientadora)
Universidade de Caxias do Sul


Prof. Dr. Pedro de Alcântara Bittencourt César
Universidade de Caxias do Sul


Prof. Dr. Roberto Biasio
Universidade de Caxias do Sul


Profa. Dra. Judite Sanson de Bem
Centro Universitário La Salle

Dedico este trabalho ao meu marido, Rafael Sortica de Bittencourt, com quem compartilho todos os meus momentos. Te amo!

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, **Alberto e Ilva Trentin**, por confiarem em minhas escolhas.

Ao meu marido, **Rafael Sortica de Bittencourt**, por estar sempre ao meu lado, ser meu incentivador e servir de inspirações para que eu continuasse nessa caminhada. Sou grata a você.

À **Marlei Salete Mecca e Janaina Macke**, minhas orientadoras, pela dedicação prestada em suas orientações na elaboração deste trabalho, me incentivando e colaborando no desenvolvimento de minhas ideias.

Aos **Hotéis** que fizeram parte desta pesquisa. Muito obrigada pela compreensão e tempo disponibilizado.

Aos **professores** que contribuíram para o meu aprendizado e crescimento.

Aos meus **irmãos, Raquel e Ivonei, cunhados (as), amigos (as) e colegas de mestrado** que contribuíram de maneira direta e indireta na minha formação como profissional e principalmente pessoal.

RESUMO

A proposta deste trabalho é identificar relações entre o *turnover* e o grau de comprometimento dos funcionários da hotelaria de médio porte do município Gaúcho de Gramado. Foi desenvolvida uma pesquisa descritiva, com caráter qualiquantitativa, utilizando o método de pesquisa por *survey* e o estudo de caso. Como técnica de coleta de dados foi utilizada a entrevista semiestruturada e o questionário. A pesquisa bibliográfica, base teórica que fundamentou o trabalho, inclui conceitos sobre: turismo; hotelaria; gestão estratégica de pessoas; *turnover* e comprometimento. Esses temas contribuíram para a análise dos fatores mencionados pelos gestores, em respostas às perguntas da entrevista. Para análise dos resultados obtidos pelos questionários, além do referencial bibliográfico, foi utilizada técnica estatística – análise descritiva. Por meio da revisão bibliográfica e das análises dos resultados foi possível demonstrar que existe uma relação direta do *turnover* com as práticas de gestão de pessoas nos hotéis pesquisados. Os bons relacionamentos entre funcionários e gestores contribuem para o comprometimento dos colaboradores para com a hotelaria, no qual, não foram encontradas diferenças significativas entre as dimensões do comprometimento. Assim sendo, a retenção de colaboradores contribui no desenvolvimento do turismo na região, pois o que o turista espera é qualidade no serviço prestado. Essas qualidades estão atreladas no atendimento personalizado, ter empatia, surpreender os hóspedes com serviços ou gestos inesperados, condições de hospedagem, custo compatível com o produto oferecido e segurança.

Palavras- chave: Turismo. Turnover. Hotelaria. Comprometimento. Gramado

ABSTRACT

The purpose of this work is to identify relationships between the turnover with the degree of employee commitment hospitality midsize Lawn. We developed a descriptive, qualitative and quantitative in nature, using the research method of survey and case study. As data collection technique was used semistructured interview and questionnaire. The literature review, theoretical basis that substantiated the work, includes concepts: tourism, hospitality, strategic people management, turnover and commitment. These issues contributed to the analysis of the factors mentioned by managers, in response to interview questions. To analyze the results obtained by questionnaires, as well as bibliographic references, we used statistical technique - descriptive analysis. Through literature review and analysis of the results was possible to demonstrate that there is a direct relationship with turnover of management practices of people in the hotels surveyed. Good relationships between staff and managers contribute to employee commitment towards the hotel business, in which no significant differences were found between the dimensions of commitment. Thus, the retention of employees contributes to the development of tourism in the region, because what the tourist expects quality service is provided. These qualities are harnessed in personalized attention, empathy, surprise guests with unexpected gestures or services, lodging conditions, cost commensurate with the product offered and security.

Key words: Tourism. Turnover. Hotelaria. Commitment. Gramado

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Mapa de localização de Gramado	15
Figura 2 - Planejamento de RH	36
Quadro 1 - Processos de Gestão de Pessoas	37
Quadro 2 - Etapas do planejamento estratégico	44
Figura 3 - Avaliação de desempenho como integrador do modelo de gestão estratégica de pessoas	45
Quadro 3 - Modelo dos três componentes de Allen e Meyer	59
Quadro 4 - Os três componentes do comportamento organizacional	60
Quadro 5 - Principais técnicas de análise de dados	69

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Pesquisa qualitativa e quantitativa	64
Tabela 2 – Distribuição dos funcionários nos hotéis e amostra a ser pesquisada ...	69
Tabela 3 – Área de recursos humanos nos hotéis pesquisados	73
Tabela 4 – Número de questionários distribuídos e respondidos	83
Tabela 5 – Média e desvio padrão para cada construto	84
Tabela 6 – Média e desvio padrão dos questionários aplicados	85
Tabela 7 – ANOVA para Gênero	88
Tabela 8 – ANOVA para Idade	89
Tabela 9 – ANOVA para Tempo de Empresa	89
Tabela 10 – ANOVA para Grau de Instrução	90

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Perfil de funcionários com maior índice de <i>turnover</i>	76
Gráfico 2 – Setor de rotatividade maior.....	77

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO	15
1.2	PROBLEMA DE PESQUISA	19
1.3	JUSTIFICATIVA DO TRABALHO	19
1.4	OBJETIVOS	20
1.4.1	Objetivo Geral	20
1.4.2	Objetivos Específicos	20
2	REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1	HISTÓRIA DO TURISMO	22
2.2	HOTELARIA	26
2.2.1	Hospedagem no Brasil	31
2.2.2	Meios de hospedagem	34
2.3	PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL	36
2.4	GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS	38
2.5	<i>TURNOVER</i>	48
2.5.1	Consequências negativas do <i>turnover</i>	50
2.5.2	Consequências positivas do <i>turnover</i>	54
2.5.3	Análise do <i>turnover</i>	55
2.6	COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	57
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	64
3.1	DELINEAMENTO A PESQUISA	64
3.2	DEFINIÇÃO DA ÁREA E PLANO DE AMOSTRAGEM	69
3.3	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	70
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	72
4.1	ANÁLISE INTERPRETATIVA DAS ENTREVISTAS	72
4.2	MEDIÇÃO DAS DIMENSÕES DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	83
4.2.1	Principal característica do perfil dos respondentes	88

5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	92
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	97
	APÊNDICE A – ENTREVISTA USADA NA COLETA DE DADOS DA PESQUISA	104
	APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO USADO NA COLETA DE DADOS DA PESQUISA	105
	ANEXO A – FORMULÁRIO DE ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO	106
	ANEXO B - LISTA DE VERIFICAÇÃO DA SAÍDA DO EMPREGADO	107

1 INTRODUÇÃO

A captação e a fidelização de clientes tem sido um desafio para as organizações nos últimos anos. O grande número de concorrentes e as inovações tecnológicas fazem com que as empresas prestadoras de serviço se preparem para receber turistas mais exigentes.

A qualidade de serviço prestado, que pode ser representada por atendimento diferenciado e eficaz, segurança, condições de hospedagem são alguns critérios que podem fidelizar clientes. A segurança em oferecer serviços de alta *performance* está atrelada ao perfil dos colaboradores existentes na organização. As máquinas de última geração, edifícios luxuosos, cozinhas espetaculares, produtos importados, paisagens exuberantes, entre outros critérios, farão o hóspede retornar ao hotel, porém é necessário que as pessoas que operam esses serviços estejam preparadas, sejam qualificadas e capazes de oferecer, com premissa e exatidão, informações que estejam sendo questionadas.

A capacitação e o desenvolvimento das pessoas na organização são fundamentais para a manutenção e ampliação de seu diferencial competitivo. Dutra (2011) enfatiza que as organizações estão percebendo a importância de estimular e apoiar o contínuo desenvolvimento das pessoas, como forma de manter suas vantagens competitivas. Assim como, as pessoas buscam seu desenvolvimento para obter maior segurança e inserção no mercado de trabalho.

Dutra (2011) acredita que se deve preparar e desenvolver as pessoas para lidar com níveis de complexidade dentro de uma organização. Há questionamentos quanto a preparação dos funcionários devido ao risco de perde-los para concorrentes, após estarem aptos. Porém, é necessário que haja essa preparação. Ele acredita que o estabelecimento que investe no desenvolvimento de seu colaborador está também em contínuo desenvolvimento. Esse local tem melhores condições de se adaptar às exigências do ambiente onde se insere.

Assim como o desenvolvimento das pessoas é importante, a hotelaria precisa ter cuidado para reter os colaboradores. A retenção é a permanência do colaborador na empresa. Fatores internos e externos podem contribuir para a permanência ou saída do mesmo.

Quando um funcionário se desliga da empresa, gera um custo alto para a organização. Além de ter que pagar os direitos do colaborador, a empresa fica um período sem alguém no devido cargo, gerando custos. Após a contratação é necessário treinar a nova pessoa, as chances de erro de quem inicia uma atividade é maior e o indicador *turnover*, também conhecido como rotatividade, aumenta.

O *turnover* se dá pelo fluxo de entradas e saída de pessoas. Ele tem se tornado algo cada vez mais comum nas organizações. A rotatividade que ocorre em nível pequeno, provocada pela organização para fazer substituições no sentido de melhorar o potencial humano existente, é saudável. Acontece que conforme apresenta Bühler (2009) as organizações estão tendo números elevados na rotatividade, que precisam ser analisados para não gerar consequências negativas no futuro.

Muitos podem ser os fatores que levam o funcionário a se desligar ou ser desligado de uma empresa. Entre os mais comuns estão o nível de comprometimento, a atitude, o salário e a qualidade de vida. O controle do *turnover* é um fenômeno que exige uma atenção cuidadosa por parte dos responsáveis pela gestão de pessoas.

O administrador de gestão de pessoas deve ser capaz de: diagnosticar a natureza e as prováveis determinantes do *turnover* em sua organização; estimar as prováveis consequências organizacionais positivas e negativas provocadas pelo *turnover*; desempenhar e implementar políticas, práticas e programas para um tratamento efetivo do fenômeno; avaliar a efetividade das mudanças; e antecipar futuras mudanças exigidas para o gerenciamento efetivo do *turnover* (SILVA, 2001).

Diante destas constatações, a pesquisa avalia a relação entre o *turnover* e o grau de comprometimento dos funcionários da hotelaria de médio porte localizada no município de Gramado- RS.

1.1 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

Descreve-se a seguir, uma breve evolução histórica da região onde os hotéis pesquisados se localizam, bem como o crescimento econômico desse local.

Gramado, conforme apresenta a figura 1, é um município localizado no Rio Grande do Sul e está localizado no centro da Região das Hortênsias. Há 78 km de Caxias do Sul e 120 km de Porto Alegre, Gramado é local de grandes eventos e atrativos onde turistas podem apreciar o ano todo.

Figura 1 – Mapa de localização de Gramado



Fonte: Prefeitura de Gramado (2012)

Gramado está em altitude de 885m e possui 237 km². Conforme Daros (1999), a área onde hoje está situada a cidade de Gramado servia de passagem para tropeiros que tocavam o gado pelos Campos de Cima da Serra no final do século 19. Quando chegavam ao topo da Serra, tanto tropeiros quanto imigrantes, encontravam um pequeno campo de grama que servia de repouso e revigorava suas forças. Este “gramado” foi o responsável pelo batismo da cidade.

Os lusos-açorianos, José Manuel Corrêa e Tristão José Francisco de Oliveira, chegaram por volta de 1875 e a partir desta data começou a formação de um povoado, posteriormente colonizado pela cultura de imigrantes alemães e italianos que chegaram cinco anos mais tarde, trazendo seus costumes, hábitos de trabalho, estilos arquitetônicos, crenças religiosas, culinária abundante e as festas típicas (BARROSO, DAROS. 1995).

No ano de 1921, com a chegada do transporte ferroviário, a Maria Fumaça, que se “comunicava” com Porto Alegre e Novo Hamburgo. Nesse período as pessoas temiam com a tuberculose e Gramado começa a receber turistas que acreditavam que o clima da serra era uma forma de proteger-se da doença. Até esse

momento havia apenas o “Hotel Bertulucci Familiar” inaugurado em 1918, com duas camas de ferro e duas camas de lona, uma construção bem simples e modesta de madeira (BARROSO, DAROS. 1995).

Em 1930, o Sr. Henrique Bertulucci comprou um bilhete na loteria e ganhou 100 contos de réis que aplicou em mais três prédios que ficaram situados onde hoje está o restaurante Napolitano. Nessa época o hotel possuía 50 quartos, 100 camas de ferro, lavatórios, jarras, baldes, bacias, colchões de crina, acolchoados de lã, espelhos e objetos importados (BARROSO, DAROS,1995, p. 115,116)

Conforme Barroso e Daros (1995) os principais veranistas de Gramado eram árabes, judeus, alemães, italianos e portugueses, donos de lojas e atacados do município de Porto Alegre. Quando chegava a temporada de verão e o trem apitava, os funcionários dos hotéis iam buscar seus hóspedes. As bagagens eram levadas de carrinho de mão e pelas carretas. Todos os hotéis eram comandados pelas próprias famílias. Para o banho era utilizada a bacia e a jarra e na hora das refeições era badalado um sino.

Na década de 30 começam as mudanças da rede hoteleira de Gramado. Novos hotéis foram surgindo, como o Parque Hotel equipado com água encanada. “Era propriedade da sociedade e administrado pelo Sr. Carlos Lengler. Foi adquirido mais tarde por Sr. Leopoldo Rosenfeldt. Após seu falecimento, o nome passou a ser Gramado Parque Hotel”. O Hotel Bavária também surgiu nesta época, foi vendido para a “família Aigener” que alguns anos mais tarde vendeu-o para a família “Ervin e Dora Frida Fleck” que desde 1970 o mantém (BARROSO e DAROS 1995, p. 117).

Em dezembro de 1958, sob inspirações de Oscar Knorr e Walter Bertolucci, ocorre a Festa das Hortênsias, evento que promoveu o nome de Gramado. Foi muito bem recebida pela comunidade gramadense e pelos turistas e visitantes, passando de um simples evento para um sucesso fora do comum. O seu resultado despertou a consciência do povo gramadense que viveu plenamente seus objetivos e ajudaram numa verdadeira demonstração de paz, alegria e contentamento. A festa começou a ocorrer bianualmente e teve 12 edições, nesta, iniciou-se o primeiro Natal Luz de Gramado, de 20 de dezembro de 1986 a 11 de janeiro de 1987, que reuniu mais de cinco mil pessoas na noite do dia 27 de

dezembro de 1986 na praça da matriz (PREFEITURA MUNICIPAL DE GRAMADO, 2012).

Gramado possui sua economia voltada ao turismo, hoje, está entre as melhores infraestrutura turística do Rio Grande do Sul e é o principal destino turístico do Estado e o quarto do Brasil (SETUR, 2010). Conforme FEE (2013), Gramado possui uma população de 32.501 habitantes, onde a taxa de analfabetismo de pessoas com 15 anos ou mais (2010) é de 2,82 %, e possui uma renda per capita de R\$ 14.741 (2008).

Conforme a Secretaria de Turismo do Rio Grande do Sul, o turista encontrará em Gramado serviços receptivos de hotéis, pousadas, albergue e camping que oferecem aproximadamente 11 mil leitos e 600 estabelecimentos comerciais. Na área gastronômica, o local possui 118 restaurantes, bares, cafés com grandes variedades, suprimindo a necessidades de todos os visitantes. Na saúde, os serviços de urgência e emergência funcionam 24 horas. O município oferece também estruturas para sediar reuniões e espaços para realização de feiras, fazendo do mesmo um local muito procurado para o turismo de negócio.

A escolha deste local para a realização do projeto se deu em função das características apresentadas anteriormente e pelo fato de acreditar que as pessoas que trabalham nos estabelecimentos prestadores de serviço, mais especificamente, nos hotéis, necessitam estar comprometidas e preparadas para servir da melhor maneira o cliente. Uma maneira para chegar à eficiência é a retenção dos talentos, pois são as pessoas os diferenciais dentro das organizações. São eles que possuem o conhecimento: adquirido pelos treinamentos; as habilidades: adquiridas pela experiência; e as atitudes: que são o querer fazer por ter domínio e confiança naquilo que faz.

Diante da contextualização apresentada, define-se a realização da pesquisa com uma parcela dos funcionários dos hotéis de médio porte do município de Gramado para analisar o grau de comprometimento e entrevistas com os gestores dos mesmos para analisar a relação entre o comprometimento dos colaboradores com o índice de *turnover* do hotel.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

A partir da contextualização apresentada sobre *turnover* e comprometimento organizacional, descreve-se o problema de pesquisa: Qual a relação entre o *turnover* e o grau de comprometimento dos funcionários da hotelaria de médio porte de Gramado?

1.3 JUSTIFICATIVA DO TRABALHO

A proposição desta pesquisa surgiu a partir da leitura da dissertação de mestrado em turismo da aluna Leslie Vieira Bühler. O trabalho cujo título é: “*Turnover* na hotelaria: estudo da rotatividade de funcionários de uma rede hoteleira de Curitiba” foi apresentado em 2009. Verificou-se que seriam necessárias pesquisas científicas sobre o *turnover*, pois as “organizações enfrentam perdas de produtividade do capital humano e financeiro em razão dos índices de desligamento” (BÜHLER, p.89). Nos hotéis analisados por Bühler (2009, p. 89) “foram admitidos 187 funcionários e demitidos 211, num total de 389 pessoas, o que representa um índice de *turnover* de 86%”. Com essas informações, algumas indagações sobre possíveis motivos de pedidos de demissão foram realizadas, mais precisamente, originou-se da pergunta: Quais as relações entre a rotatividade e as práticas de gestão de pessoas utilizadas na hotelaria? Na sequência das reflexões, novos questionamentos foram sendo feitos: O departamento de Gestão de Pessoas está trabalhando os motivos pelos quais os funcionários estão pedindo demissão? O atendimento prestado ao cliente com clareza, simpatia e respeito pode influenciar no retorno do turista à cidade? Os funcionários estão comprometidos com seus trabalhos? Como fazer a passagem do campo conceitual sobre retenção de talento para a realidade empírica? Que procedimentos seriam necessários?

O talento humano tem sido o grande diferencial dentro das organizações. Um funcionário que está em um ambiente de trabalho agradável, está treinado para desempenhar bem suas funções, que sabe da sua importância para o

hotel, que possui comprometimento e tem prazer em realizar suas atividades reflete positivamente no cliente final, o turista.

A qualidade de serviço que nossos hóspedes recebem é o modo como nossas operações de hospitalidade são julgadas. Nossos empregados representam o elo crítico entre a operação da hospitalidade e o hóspede. É a prestação de serviço a responsável pelo retorno dos hóspedes. Cuide de seu pessoal, e eles cuidarão dos hóspedes e tudo o mais dará certo (TANKE, 2004 p. XII).

A aplicação da pesquisa para gestores e funcionários da rede hoteleira de médio porte localizada no município de Gramado, constituem como objetos para análise desse projeto. Além disso, o *turnover* conforme Tanke (2004), Marras (2000) dá-se pelo fluxo de entradas e saída de pessoas. Em toda organização saudável, ocorre um número pequeno de entradas e saídas de talentos provocadas pela organização para fazer substituições no sentido de melhorar o potencial humano existente.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo geral

O presente trabalho tem por objetivo geral identificar relação entre o *turnover* e o grau de comprometimento dos funcionários da hotelaria de médio porte de Gramado.

1.4.2 Objetivos específicos

Para o atendimento do objetivo geral, destacam-se os seguintes objetivos específicos deste estudo:

- Identificar relação entre o *turnover* com as práticas de gestão de pessoas;
- Identificar de que forma os gestores trabalham os fatores do *turnover* na hotelaria;

- Identificar a contribuição da retenção de colaboradores com o desenvolvimento do turismo na região;
- Analisar o grau de comprometimento dos colaboradores.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O problema que gera a presente investigação, contextualizado na hotelaria de Gramado, município pertencente à Região das Hortênsias no Rio Grande do Sul, questiona os motivos do *turnover* na hotelaria, as ações que são aplicadas pela gestão de pessoas para tentar amenizar esse indicador, de que forma a retenção de funcionários pode contribuir para o desenvolvimento do turismo, e qual a relação entre o *turnover* e o grau de comprometimento dos colaboradores.

A estruturação dessas variáveis tem por base um referencial teórico que envolve, particularmente, os conceitos de turismo, hotelaria, gestão estratégica de pessoas, comprometimento e *turnover*. Assim sendo, os itens a seguir desenvolvidos buscam desenhar o quadro conceitual operacionalmente definido para guiar a pesquisa.

2.1 HISTÓRIA DO TURISMO

O Turismo é uma atividade econômica relativamente jovem e possui um caráter multidisciplinar. Devido a isso, “há uma ausência de definições conceituais claras que delimitem a atividade turística e a distingam de outros setores” provocando diversas reflexões e abordagens (SANCHO, 2001 p. 30). Neste sentido, não existem definições corretas ou incorretas, uma vez que todas contribuem para o aprofundamento do entendimento de turismo. Sancho (2001, p. 39) informa elementos que são comuns a todas as definições, são elas:

- a) Existe um movimento físico dos turistas que, por sua definição, são os que se deslocam fora de seu lugar de residência;
- b) A estada no destino deve ser durante um determinado período, não permanente;
- c) O turismo compreende tanto a viagem até o destino como as atividades realizadas durante a estada;

d) Qualquer que seja o motivo da viagem, o turismo inclui os serviços e produtos criados para satisfazer as necessidades dos turistas.

No entanto, é necessário ter um marco conceitual que atue como referência. Ter-se-á a definição adotada pela Organização Mundial do Turismo (OMT), como segue:

O turismo compreende as atividades que realizam as pessoas durante suas viagens e estadas em lugares diferentes ao seu entorno habitual, por um período consecutivo inferior a um ano, com finalidade de lazer, negócios ou outras (OMT, 2001, pg. 38).

A definição de turismo vem sendo estudada também por diversos pesquisadores, através de diversas formas de análise. Abordagens estruturalistas, sistêmicas, multi e interdisciplinar tentando buscar a melhor definição de turismo e como estudá-lo (ROZISCA, LEONHARDT, 2008). Ritchie (2008) apresenta o turismo como o estudo do homem longe de seu habitat usual, da indústria que responde as suas necessidades, e dos impactos que ambos, ele e a indústria, têm no meio ambiental sociocultural, econômico e físico da localidade receptora.

A mobilidade geográfica é um ato realizado pelos humanos desde a pré-história, praticada pela busca de alimentação e proteção. A história das viagens também está associada à história da humanidade. Até o final do século passado, as palavras “viagem” e “viajantes” eram respeitadas, refletindo a qualidade dos viajantes de antigamente, os quais “... eram associadas às pessoas ricas e instruídas ou à aristocracia e líderes da sociedade” (LICKORISH, JENKINS, 2000, p. 20).

No século XVII viajar já estava se tornando aceitável como parte da educação dos cavalheiros. Os jovens de boas famílias que ansiavam por carreiras de administradores, advogados ou soldados, eram incentivados a viajar para o exterior em busca de conhecimento, cultura, artes e arquitetura, após retornariam para enriquecer seu próprio país com os benefícios de suas viagens (LICKORISH, JENKINS, 2000; BARBOSA, 2002). As viagens escolhidas pelos membros da elite eram seguidas pelo interesse de cuidar da saúde, gostavam de viajar para lugares que oferecessem banhos considerados medicinais. O século XVIII, com o aumento da população e da riqueza, a expansão do turismo foi estimulada por determinantes

clássicos como tempo, dinheiro, lazer e interesse fazendo com que um número maior de pessoas pudesse viajar.

Em 1841, Thomas Cook lança o primeiro pacote de turismo. Ele organizou uma viagem completa, com transporte, acomodações e atividades ou satisfações em um novo e desejado destino, o verdadeiro produto turístico. Sua inovação foi copiada no mundo inteiro, e ele contribuiu para mudar a imagem das viagens: “de uma atividade necessária e nem um pouco aprazível, de uma tarefa árdua e voltada para a educação, para um prazer, um entretenimento e um novo conceito – férias” (LICKORISH, JENKINS, 2000, p.30).

A guerra ocorrida de 1918 a 1931 trouxe mudança nas atitudes, grandes expectativas, um aumento nos padrões de vida, um interesse pela paz e pelo entendimento mútuo, uma ordem social menos rígida e a presença da mulher na sociedade. Outro avanço foram os adventos técnicos para atender às necessidades pós-guerra. As novas tecnologias trouxeram maior facilidade para o deslocamento. Os meios de transporte ganharam em qualidade, quantidade e velocidade. Novos acessos foram criados, ferrovias, rodovias em melhores condições, estruturas físicas, grandes construções, museus e parques de diversões foram disponibilizados para a apreciação. O turismo começa então a se desenvolver e a se consolidar como um dos objetivos de consumo mais desejados da população desse novo século (CAMPOS, 2005; LICKORISH, JENKINS, 2000).

Segundo Trigo; Panosso Netto (2003, p. 17):

Os fatores que levaram ao desenvolvimento do turismo nestas últimas três décadas foram os mesmos que transformaram profundamente o planeta, seja ele no âmbito das relações econômicas e políticas, seja das relações sociais e culturais

O turismo pode ser a forma mais democrática de divisão de renda em um país, pois todos saem ganhando: o país, o estado, a cidade e as empresas da cidade (hotéis, restaurantes, lojas). Por meio dele, o turista poderá ter percepção do local, da origem e dos costumes do povo que lhe está acolhendo.

Para Yasoshima (2012) o acolhimento turístico pode ser definido como o reconhecimento, a hospitalidade e o amparo que uma localidade oferece a seus

visitantes por meio da receptividade da população local, do planejamento de sua infraestrutura turística e da qualidade dos serviços prestados.

O acolhimento turístico tem elementos tangíveis e intangíveis que dão suporte aos serviços específicos que são prestados aos visitantes, a partir do momento em que eles chegam à localidade. Yasoshima (2012) relaciona as seguintes funções no que se refere aos serviços básicos oferecidos aos turistas no espaço local:

a) Recepção e informação: refere-se à chegada do turista nos limites da cidade que podem ser as vias de acesso rodoviário, ou os terminais de transportes. O turista tem que sentir que a cidade lhe abre as portas e lhe dá todas as informações necessárias para que ele possa se movimentar dentro desse novo espaço.

b) Orientação e indicação: independente do motivo da viagem, o turista vai precisar se deslocar para satisfazer suas necessidades. Orientar é criar referências espaciais, indicar é sinalizar os caminhos.

c) Informação e interpretação: as viagens são motivadas pela curiosidade de se conhecer atrativos naturais ou criados de uma cidade. Muitas vezes esses lugares de interesse dos turistas guardam uma história que precisa ser contada. É função da informação e da interpretação a revelação dos segredos das riquezas que a localidade tem.

d) Alimentação e hospedagem: esta função é destinada à satisfação das necessidades primárias dos turistas e desempenhada pelas empresas de alimentação e hospedagem. O acolhimento é expresso através da qualidade na prestação de serviços.

O setor de serviços, em especial, o setor de turismo, busca por meio de estudos e pesquisas acadêmicas o aprimoramento e qualificação das atividades desempenhadas. Para melhor compreensão, Beni (2007) destaca que a propensão para viagens, assim como o número e permanência média nas viagens têm aumentado. O autor identifica o maior número e a maior qualificação dos meios de

hospedagem e de transporte, assim como do restante do trade turístico, como fatores para a valorização do turismo, em especial, o turismo interno.

Beni (2007) salienta a importância do setor privado no desenvolvimento do turismo. A sensibilidade e a necessidade de engajamento do setor privado no mercado, apesar de diminuir o papel do governo no sentido operacional, não o exclui com relação ao setor de regulação. O governo ainda detém a responsabilidade pela aceitação completa de turismo desenvolvido, assim como a responsabilidade total, coletiva, de assegurar que benefícios dele auferidos, inclusive financeiros, não sejam obtidos em detrimento das necessidades sociais, culturais e ambientais.

2.2 HOTELARIA

Yasoshima (2012) aponta a importância do acolhimento turístico, e Petrocchi (2007) acrescenta informando sobre o produto turístico. Ele é constituído por três elementos importantes: o transporte, a hospedagem e o atrativo, que pode ser a lazer ou quaisquer outras motivações. A hospedagem é uma parte do sistema turístico, sendo assim, ela interage com as demais partes. O hotel sofre influência dos outros elementos (o transporte, o atrativo) como é influenciador no sistema. Ele deixa de ser um local somente para hospedar pessoas e passa a oferecer espaços multifuncionais para acolher eventos das mais diversas naturezas.

Um hotel é um negócio com seus próprios produtos e mercados, tecnologias e métodos, que não se prestam as análises fáceis. Oferece vários produtos distintos em combinação variada para venda em diversos mercados. Combina produção e venda sob o mesmo teto. Está em contato íntimo com seus clientes que consomem os produtos do hotel no ponto de venda. Tem alto índice de capital para a venda; na verdade, tende a ser concentrado na mão-de-obra. Assim, sob vários aspectos, um tratamento significativo da atividade do hotel merece reconhecimento e explicação dessas realidades, em vez de uma adaptação de teorias gerais sobre o negócio de hotéis (MEDLIK; INGRAM, 2002, p.1)

A gestão hoteleira é complexa, exigindo visão estratégica, agilidade e atenção para se adaptar as constantes mudanças do meio do qual participa. Essas mudanças geralmente são ocasionadas de fora para dentro, portanto é necessário que todos que trabalhem no hotel tenham conscientização e mentalidade aberta para mudanças. A cultura organizacional é influenciadora neste papel. A gestão do

hotel necessita analisar continuamente o meio, identificar suas ameaças, detectar oportunidades e adotar alternativas de sobrevivência. Esses são alguns desafios da gestão hoteleira. O hotel depende de evoluir com o meio, sempre em busca da satisfação do cliente (PETROCCHI, 2007). Essa satisfação, que varia a cada cliente, pode se dar com funcionários qualificados. “As empresas hoteleiras devem exigir do capital humano uma formação especializada para todos os níveis de ocupação que compõem a estrutura organizacional do hotel” (CASTELLI, 2003, p. 96).

Hospedar pessoas é uma prática realizada há muito tempo. As primeiras hospedagens ocorreram com os Jogos Olímpicos, na Grécia Antiga, visitantes de localidades distintas iam assistir aos jogos que duravam dias. O evento era tão importante que interrompia até guerras em andamento e deslocava milhares de pessoas. Para esses eventos, foram construídos o pódio e o estádio, onde se homenageavam os vencedores e ficava a chama olímpica, porém os nomes dos vencedores das competições só começam a ser registrados a partir de 776 a.C.. Mais tarde foram acrescentados os balneários e uma hospedaria, com cerca de 10 mil metros quadrados, com o objetivo de abrigar o visitante (CAMPOS; GONÇALVES, 1998).

Andrade (2000, p.165) ressalta que:

O mais antigo registro a respeito da hospedaria organizada data da época dos Jogos Olímpicos, em cuja organização e instalações constavam o dispositivo de recepção e hospedagem, que consistia em um abrigo de grandes dimensões, em forma de choupana. Denominava-se *Ásylon* ou Asilo, porque era um recinto inviolável, com a finalidade de permitir o repouso, a proteção e a privacidade dos atletas de fora, convidados a participar das cerimônias religiosas e das competições esportivas.

O deslocamento do Povo Romano foi outro fator importante para o desenvolvimento das hospedagens. No início da expansão de seu Império, iniciaram as construções de estradas entre as cidades conquistadas. Essas eram basicamente utilizadas como meio de comunicação, através dos quais, um funcionário do correio romano levava consigo correspondências de uma cidade para outra. Essas vias não eram utilizadas para transporte de mercadorias por suas precárias construções, o que transformava o transporte fluvial e marítimo mais eficiente. No século IV a. C. Roma governava a Itália Central, o que trouxe a necessidade de construir caminhos para que os homens transitassem, para tanto, o

imperador romano Ápio Claudio construiu a Via Appia, que constituiu no primeiro caminho romano. O deslocamento humano de um lugar para o outro implicava na necessidade de alojar-se em algum lugar, os Romanos normalmente ocupavam casas particulares, em templos pagãos das cidades ou em acabamentos fora desta (CAMPOS; GONÇALVES, 1998).

Conforme Campos e Gonçalves (1998), as olimpíadas podem ter marcado o início da hotelaria, mas, foi à expansão do Império Romano que criou o hábito das pessoas se hospedarem em locais que não na sua moradia. A expansão do Império alavancou a necessidade de construção de pousadas ao longo das vias. Porém, sofreu resistência dos moradores locais, uma vez que na maior parte das vezes, os viajantes que passavam pela cidade eram invasores romanos que estavam levando ordens do Imperador ou estavam recolhendo informações para levar para ele.

À medida que as viagens e viajantes começam a aumentar, cresce também o número das estalagens às margens das estradas europeias. Na Inglaterra a carruagem torna-se o meio de transporte favorito e com o aperfeiçoamento das estalagens mais pessoas começam a viajar (WALKER, 2002). As estalagens foram substituídas pelos INNS, hotéis de categorias econômicas, no período de 1750 e 1850, na Inglaterra, que ofereciam diversidade nos serviços, alto padrão de limpeza e excelente alimentação. No interior da Inglaterra, muitas pousadas se desenvolveram a partir dos monastérios que fechavam suas portas (CAMPOS; GONÇALVES, 1998).

No final da Idade Média, com a criação das pousadas e tabernas com fins lucrativos, surgiu o hoteleiro que tinha como missão atender somente viajantes de classe rica. As pousadas e tabernas dispunham de serventes que ficavam a disposição dos viajantes para todos os serviços, atender aos animais e também as pessoas. O hoteleiro da época preocupava-se em oferecer serviços e acomodações excelentes. Quanto melhor fosse o atendimento, maior crédito junto às autoridades da época o hoteleiro recebia. Ser hoteleiro era importante e representava poder (CANDIDO; VIEIRA, 2003 p. 31).

Os autores completam dizendo que os hoteleiros juntamente com os viajantes criaram agremiações e associações privadas e fechadas que eram formadas por normas rígidas e exclusivas. Era atendido apenas um determinado

grupo de hospedarias e seus membros. Foi a maneira encontrada por eles para preservar a qualidade do serviço para as pessoas escolhidas e selecionadas conforme a categoria das hospedarias e as condições dos hóspedes.

Em meados dos anos de 1420, a lei francesa exige cadastramento oficial de todos os estabelecimentos destinados à hospedagem e reforça o cumprimento das leis. Na Inglaterra, a lei estabelece os regulamentos internos para a hospedagem, e o governo passa a exercer rigoroso controle para o seu cumprimento.

O marco de início da Idade moderna é caracterizado pela queda do Império Romano, tomado pelos Turcos em 1453, finalizando em 1789 com a Revolução Francesa. As viagens de longo percurso continuavam sendo feitas a cavalo que, naquele momento, era o transporte mais eficiente (CANDIDO; VIEIRA, 2003).

As viagens de turismo neste período se intensificaram, surgindo os albergues e juntamente com as hospedarias e pousadas iniciaram a oferta da alimentação para seus viajantes e hóspedes. Na Inglaterra, surgiram mais de seis mil novas hospedarias com os serviços de troca de animais, reparos nas carruagens conforme os sistemas adotados pelos romanos. Mas, somente em 1446 foram criadas as leis referentes às hospedagens na Inglaterra, e o reconhecimento dos hoteleiros londrinos apenas ocorreu no ano de 1514, passando de *hostelers* (hospedeiros) para *inholders* (hoteleiro). (CÂNDIDO; VIEIRA, 2003).

As estalagens e tavernas coloniais que detinham, nesta época, os mais altos padrões de acomodações públicas do mundo ocidental, tornaram-se aos poucos um ponto de encontro para o povo da comunidade. Um lugar onde podiam se inteirar dos últimos acontecimentos, ter notícias dos fatos relevantes, marcar reuniões e fazer negócios. As estalagens e tavernas coloniais, além de suas funções, se tornaram depósitos de munições, pontos de encontro de resistência revolucionária e, eventualmente, escritório de recrutamento de pirata (WALKER, 2002).

Conforme Candido; Vieira (2003), com o passar dos tempos, as hospedarias e pousadas que atendiam as classes ricas e os grupos fechados foram se desfazendo e se tornando populares. A evolução de costumes fez com que as

mesas passassem da simplicidade para o requinte, somando-se aos aposentos com a oferta do banho para os visitantes, que era um costume pouco explorado.

A partir de 1650 a hotelaria europeia ficou marcada pela evolução dos meios de transporte constituídos nesse período por carruagem e diligências puxadas a cavalo. A necessidade da agilização do serviço postal contribuiu para a evolução do transporte. John Palmer introduziu a diligência para transportar mais rapidamente as correspondências, mas neste processo, começou-se a levar também passageiros (BARRETTO, 2006).

De acordo com a autora, em 1774, David Low inaugura o primeiro hotel familiar na Inglaterra. Neste período também, as pessoas passam a gostar das montanhas, da natureza e do ar, devido a isso, a hospedagem para viajantes também começa a surgir nestes locais (BARRETTO, 2006).

Com o crescimento das viagens e a necessidade das acomodações das pessoas, a fase dos hotéis teve início com a construção de grandes prédios. Entre 1810 e 1820, o mundo testemunhou o grande crescimento da hotelaria em muitos países. As casas de hospedagens e os hotéis surgem com novas técnicas de construção e a evolução tecnológica da época passa a ser testada nos novos empreendimentos hoteleiros. O City Hotel, inaugurado em 1794, inovou com a iluminação a gás, mesmo que parcialmente (CÂNDIDO, VIEIRA, 2003).

Barretto (2006) cita que a hotelaria passou por grandes modificações. Com o crescimento do turismo automotor, a hotelaria teve que se adaptar construindo hotéis com estacionamentos, a princípio na beira das estradas. O turista deixa de ter gosto pela atmosfera familiar do hotel antigo, ou da hospedaria. Cândido; Vieira (2003 p.34) ressalta que:

Com a evolução dos trens, houve o declínio das diligências e as ferrovias passam a ser o meio de transporte preferido. A localização dos hotéis teve que ser repensada, bem como o tipo de construção, o tamanho e principalmente a viabilidade econômica para manter um empreendimento localizado longe dos terminais ferroviários e das cidades. Muitos hoteleiros da época faliram, e muitos hotéis foram fechados.

Em 1920, o mundo sentiu os efeitos da prosperidade econômica quando quase todos os países foram afetados por uma fase de grande

desenvolvimento. A hotelaria Americana se mobiliza pelo tamanho e mobilidade de seus hotéis, a hotelaria Europeia, mais conservadora, evoluía com os hotéis menores, atendido pelas famílias e com o atendimento personalizado. (CÂNDIDO, VIEIRA, 2003).

Campos e Gonçalves (1998) acrescentam dizendo que até 1950, oitenta por cento (80%) dos hotéis norte-americanos eram independentes, não carregavam bandeira de nenhuma marca ou rede nacional. Em 1952, surgiu a *Holiday Inn* sendo uma estratégia de *marketing* voltada para uma difusão de uma marca nacional com serviços diferenciados. Os senhores hoteleiros perceberam as vantagens dos ganhos em escala do *marketing* e nos serviços oferecidos.

Walker (2002) cita os anos de 1950 como sendo um período de grande crescimento dos meios de transportes, tanto na terra como no ar. Os voos domésticos passaram a ser mais frequentes e mais rápidos. Beni (2007) destaca o crescimento do turismo no mundo a partir desse período. A construção de hotéis em diversos países como: Itália, Espanha, Noruega, Suécia e Dinamarca, foram incentivados. Esses investimentos, que foram realizados nos principais centros de atração turística e nas capitais desses países, fizeram com que as entidades envolvidas diretas ou indiretamente também fossem beneficiadas.

Na década de 1970 e 1980, grandes hotéis, com mais de 500 apartamentos, foram construídos para atender o mercado de viagens de negócios, que aconteciam, principalmente, nos Estados Unidos. Surgem no Brasil, nesse período, grandes empreendimentos hoteleiros, contando com incentivos fiscais como forma de atrair investimentos para o setor (Beni, 2007).

2.2.1 Hospedagem no Brasil

A arte de viajar no Brasil inicia-se com a chegada da família real e com a abertura dos portos brasileiros às nações amigas, através da carta Régia de 28 de Janeiro de 1808. Com esse acontecimento, pessoas de diferentes nacionalidades vieram para o Brasil atraídos pelo lucro comercial; outras, pelo desejo de fazer novas relações, e outras, ainda, em troca de favores políticos (PIRES, 2002).

No século 18, nas cidades do Rio de Janeiro e de São Paulo surgem hospedarias para atender aos viajantes europeus. Com a transferência da família real e pela abertura dos portos, muitos edifícios tiveram que ser transformados em estabelecimentos hoteleiros devido ao aumento da procura de hospedagem (LUZ, 1999).

Conforme Proserpio (2007), até o ano de 1970, o mercado de hospedagem e o setor hoteleiro eram pouco desenvolvidos no País devido ao alto preço das passagens aéreas, a concentração de renda e as limitações de infraestrutura de transportes rodoviários, marítimos e fluvial. As primeiras estradas asfaltadas que surgiram no Brasil foram em 1940, Via Anchieta e Rio-Petrópolis.

O primeiro edifício construído com o objetivo de hospedar pessoas surgiu no século 20, no Rio de Janeiro, chamado Hotel Avenida. Ele foi inaugurado em 1908, com 220 apartamentos. Até o momento, todas as hospedarias funcionavam em prédios adaptados. O primeiro edifício adaptado para receber hóspedes foi o *Almanaque Laemmert*, em 1890 (PROSERPIO, 2007).

Luz (1999) relata que o Brasil recebeu os primeiros turistas internacionais em 1907. Uma excursão organizada pela agência Cook para o Rio de Janeiro. Neste mesmo ano, a cidade passou a oferecer incentivos fiscais para construção de novos edifícios para hospedagens. No ano de 1922, foi inaugurado o primeiro hotel de luxo na cidade, Copacabana Palace. O empresário Otávio Guinle baseou-se no Hotel Carlton, situado em Cannes, na França.

Nas décadas seguintes, observou-se a multiplicação dos hotéis de médio e pequeno porte, voltados a atender à demanda doméstica por hospedagem, sobretudo por parte de viajantes de negócios sediados nos centros mais dinâmicos como São Paulo, Minas Gerais, Espírito Santo, Paraná e Rio Grande do Sul (PROSERPIO, 2007).

A década de 40 foi marcada por um episódio muito importante para o desenvolvimento dos grandes hotéis, a proibição dos jogos de azar (1946). Muitos hotéis fecharam suas portas e outros tiveram que reestruturar seus estabelecimentos. (SERAFIN, 2005). Enquanto a legislação do jogo não fosse estabelecida no país, Nogueira (1987, p. 53) acreditava que se devia aproveitar para

traçar novos rumos que viessem substituir a contribuição que os casinos poderiam trazer para o turismo, segundo ele seria:

1. Formação profissional: criação do Instituto Brasileiro de Formação Turística, na certeza de que o desenvolvimento de recursos humanos é um dos pilares do turismo;
2. Regionalismo: promoção de associativismo de municípios turísticos, no pressuposto de que o tratamento do turismo em bases regionais conjuga os esforços e estabelece as oportunidades;
3. Interiorização: na certeza de que, quando a iniciativa privada não se dispõe a investir em novas estruturas turísticas, compete ao Estado a ação pioneira;
4. Turismo social: na convicção de que grupos sociais, colocados à margem do seu direito ao turismo e ao lazer, precisam ser ajustados pelo Estado.

Em suma, o órgão federal de turismo precisava assegurar o apoio de todos os agentes, a fim de garantir o desenvolvimento do turismo, minimizando seus efeitos perversos.

Proserpio (2007) destaca que na década de 1960 o Brasil já dispunha de um parque hoteleiro de dimensões razoáveis. Somente em 1966 é criado o Instituto Brasileiro de Turismo – EMBRATUR- e junto com ele o Fundo Geral do Turismo – FUNGETUR - que atua através de incentivos fiscais na implantação de hotéis, promovendo uma nova fase na hotelaria brasileira, principalmente no segmento de hotéis de luxo, cinco estrelas. Segundo dados da EMBRATUR, em 1963, o Rio de Janeiro era responsável por 40% dos 40 mil leitos de primeira e segunda classe existente no País. A partir desta época o surgimento de algumas das mais importantes redes nacionais de hotéis começa a surgir no Brasil.

A partir da década de 1970 o surgimento das redes internacionais de hotéis no Brasil fez estimular o crescimento da concorrência entre essas companhias, transformando o País em um grande pólo de viagens de negócios internacionais, com o crescimento da economia e a entrada das empresas multinacionais. A estratégia utilizada pela maioria dessas redes foi à associação com

os grupos nacionais, que na maioria dos casos assumiam a responsabilidade dos investimentos imobiliários dos projetos hoteleiros (LUZ, 1999).

Os principais impactos da entrada das operadoras internacionais no País foram à diversificação dos serviços de hospedagem oferecidos pelos empreendimentos que autorizavam no segmento de luxo; e o aumento da profissionalização no setor, como mão-de-obra especializada e qualificada. As cadeias também contribuíram com o incremento do turismo internacional com destino ao Brasil (LUZ, 1999, p.14).

Somente nos anos 90 é que as grandes redes passam a ter um planejamento e a construir no país hotéis mais econômicos e de padrão internacional, isso pelo alto grau de procura. A Política Nacional do Turismo, que passou a ser implementada a partir de 1996, contribuiu com as macrorregiões do Brasil. Elas passam a ofertar produtos turísticos que, além dos destinos sol e praia, incluem produtos diferenciais, como o ecoturismo, o turismo rural, o turismo cultural, turismo religioso e turismo de aventura. Essas ofertas tinham por objetivo principal viabilizar o aumento do fluxo turístico regional, aumentar a taxa de permanência e os gastos dos turistas, atrair novos investimentos e contribuir para a melhoria da qualidade de vida das pessoas que vivem nestas regiões (SILVEIRA, 2001).

Para orientar o mercado turístico e os consumidores sobre os tipos e categorias dos empreendimentos, cria-se a classificação de meios de hospedagem, conforme poderá ser visto no item a seguir.

2.2.2 Meios de hospedagem

Conforme institui o Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem (SBCLass) na portaria 100, de 16 de Junho de 2011, são os seguintes tipos de meios de hospedagem de turismo:

- Hotel: estabelecimentos com serviços de recepção, alojamento temporário, com ou sem alimentação, ofertados em unidades individuais e de uso exclusivo do hóspede, mediante cobrança de diária. Podem ser classificados de 1 a 5 estrelas;

- Resort: hotel com infraestrutura de lazer e entretenimento que dispunha de serviços de estética, atividades físicas, recreação e convívio com a natureza no próprio empreendimento. Sua classificação pode variar de 4 a 5 estrelas;
- Hotel Fazenda: Localizado em ambiente rural, dotado de exploração agropecuária, que ofereça entretenimento e vivência no campo. Classificação de 1 a 5 estrelas;
- Cama & Café: hospedagem em residência com no máximo 3 unidades habitacionais para uso turístico, com serviço de café da manhã e limpeza, na qual o possuidor do estabelecimento resida. Possui classificação de 1 a 4 estrelas;
- Hotel Histórico: instalado em edificações preservadas em sua forma original ou restaurado, ou ainda que tenha sido palco de fatos históricos culturais de importância reconhecida. De 3 a 5 estrelas pode ser a sua classificação;
- Pousada: empreendimento de característica horizontal, composto de no máximo 30 unidades habitacionais e 90 leitos com serviço de recepção, alimentação e alojamento temporário, podendo ser em um prédio único com três pavimentos, ou contar com chalés ou bangalôs. Eles podem ser classificados de 1 a 5 estrelas;
- Flat/ Apart-hotel: constituídos por unidades habitacionais que dispunham de dormitório, banheiro, sala e cozinha equipada, em edifício com administração e comercialização integrada, que possua serviço de recepção, limpeza e arrumação.

A classificação tem como objetivo informar e orientar o mercado turístico e os consumidores sobre tipos e categorias dos empreendimentos de hospedagem. Os requisitos definidos para as categorias de cada tipo estão estabelecidas nas matrizes de classificação e abrangem aspectos como serviços prestados; qualidade da infraestrutura de instalações e equipamentos; variáveis e fatores relacionados com o desenvolvimento sustentável, tais como conceitos ambientais, relação com a sociedade e satisfação do usuário.

Segundo a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis – ABIH (2012) os hotéis podem também ser classificados pela quantidade de unidades habitacionais. Assim sendo, se considera um hotel de 50 unidades habitacionais como pequeno porte; 51 a 100 unidades habitacionais se classificam como médio porte e a cima de 101 unidades habitacionais, grande porte.

Seja qual for o tamanho do estabelecimento, o planejamento organizacional contribuirá para elencar os recursos necessários ao desenvolvimento do hotel, conforme será apresentado no item 2.3.

2.3 PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL

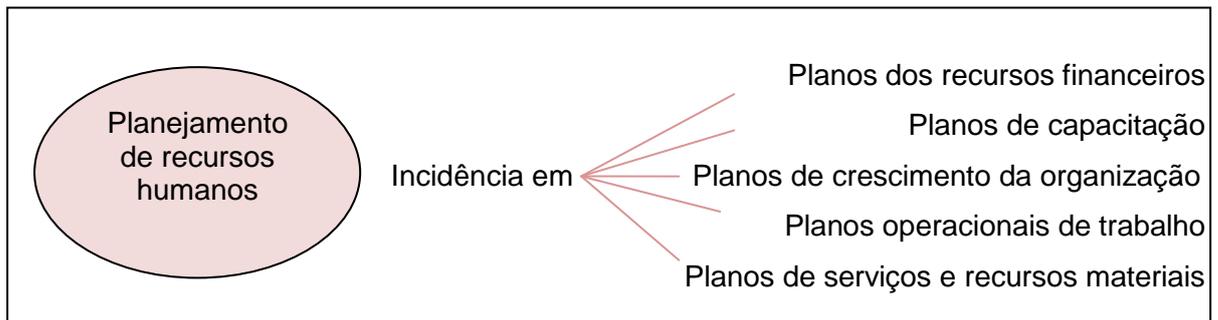
O planejamento segundo Cavassa (2001), Oliveira (2009) e Petrocchi (2007) é a mais importante das funções administrativas. Ele é o que vai proporcionar o rumo que o hotel terá que seguir, ele é um processo de adaptação e previsão dos recursos empresariais em relação aos fatores externos, sejam de mercado, atrativos turísticos da região, atividades econômicas do entorno. São vetores que influenciam estratégias, metas e o perfil interno da empresa hoteleira.

O planejamento visa alcançar uma situação futura diferente da situação presente, para isso é necessário que todas as pessoas envolvidas na organização estejam cientes e comprometidas com os objetivos e metas a serem alcançados, contribuindo para a segurança na aplicação da tarefa a ser executada. O planejamento pode provocar uma série de modificações nas pessoas, na tecnologia e nos sistemas do hotel, conforme Oliveira (2009, p. 7) descreve:

As modificações provocadas nas pessoas podem corresponder às necessidades de treinamento, substituições, transferências, avaliações, etc.; na tecnologia as modificações podem ser apresentadas pela evolução dos conhecimentos, pelas novas maneiras de fazer os trabalhos; e nos sistemas podem ocorrer alterações nas responsabilidades estabelecidas, nos níveis de autoridade, descentralização, comunicação, procedimentos, instruções etc.

Mesmo parecendo específico para determinada área, o planejamento inclui atuação de integração entre outros setores do sistema hoteleiro. O planejamento de recursos humanos, por exemplo, repercute direta ou indiretamente nos outros elementos, como os financeiros, conforme demonstra a figura 2.

Figura 2 - Planejamento de recursos humanos



Fonte: Adaptado Cavassa (2001, p. 21)

Podem-se distinguir três tipos de planejamento: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional. Esse é a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantações dos resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais. O planejamento tático trabalha com decomposição dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas pelo planejamento estratégico. É desenvolvido pelos níveis organizacionais intermediários, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consolidação dos objetivos previamente fixados. E o primeiro, também chamado de administração estratégica, é normalmente, de responsabilidade do nível mais alto da empresa e diz respeito tanto à formação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para a sua consolidação, levando em conta as condições internas e externas da organização e sua evolução esperada (OLIVEIRA, 2009).

Uma vez que os objetivos da empresa hoteleira estão relacionados à captação do mercado, a qualidade de serviço, rentabilidade, imagem, competitividade, crescimento, estabilidade, serviços para a comunidade entre outros, o planejamento estratégico é um processo que contribuirá para a interação do meio externo com os processos internos. O controle dos resultados perante as estratégias permitirão a sequência e a continuidade das operações. O item 2.4 trata sobre o planejamento estratégico na área de gestão de pessoas e como ele pode contribuir para atingir os objetivos deste setor.

2.4 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

O que significa as palavras gestão de pessoas? O conceito de pessoas no dicionário Rocha; Pires (2001) é colocado como homem ou mulher com personalidade e individualidade a que se atribuem direito e obrigações. Gestão, por sua vez, é considerada como ato de gerir, administrar. Gestão de pessoas para França (2009, p.5) é: “um conjunto das forças humanas voltadas para as atividades produtivas, gerenciais e estratégicas dentro de um ambiente organizacional”.

A gestão de pessoas para Dutra (2011, p. 17) é “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”. Saber planejar, organizar, dirigir e controlar pessoas é fundamental para desempenhar as atividades desejadas com eficácia e eficiência. Os processos de gestão de pessoas devem estar interligados de tal forma que reciprocamente se influenciem. O quadro 1 apresenta processos de gestão de pessoas.

Quadro 1 - Processos de Gestão de Pessoas

Processo de movimentação das pessoas	Ligado ao planejamento de pessoas; atração de pessoas; socialização e aclimatação das pessoas; reposicionamento das pessoas; recolocação das pessoas.
Processos de desenvolvimento de pessoas	Estimular e criar condições para o desenvolvimento das pessoas. Permitindo mensuração do desenvolvimento; comparabilidade dos padrões; desenvolvimento como patrimônio da pessoa.
Processo de valorização das pessoas	Concretizada com as recompensas recebidas pelas pessoas como contrapartida de seu trabalho para a organização. Essas recompensas podem ser entendidas como o atendimento das expectativas e necessidades das pessoas, tais como: econômicas, crescimento pessoal e profissional; segurança; projeção social; reconhecimento; possibilidade de expressar-se por seu trabalho, etc.

Fonte: Adaptado Dutra (2011)

A gestão de pessoas está relacionada com todos os setores de uma organização. Muitos acreditam que ela teve início no momento em que as empresas

começaram a valorizar o funcionário como ser humano, ou seja, o surgimento do movimento das relações humanas acabaria com a era taylorista. Esse período histórico tem sido observado e estudado com mais detalhes, cabe ressaltar alguns autores que nos trazem informações desse momento na gestão de pessoas.

Pomi (2002) descreve que tratar bem os colaboradores começou a ser um fator de necessidade e de eficiência no surgimento da máquina a vapor, final do século XIX, primeiras décadas do XX. Antes desse fato a seleção de pessoas para se trabalhar era feita diariamente, onde inúmeros candidatos se colocavam em filas na frente das empresas e ao chegar o capataz, selecionava-os como mais lhe agradava. Com a mecanização do trabalho, a seleção improvisada abre espaço para a seleção científica taylorista, a sofisticação industrial eleva o custo da rotatividade, ocasionando preocupação em reter o trabalhador que cuidadosamente se selecionava e se treinava.

A estruturação que a gestão de pessoas adquire nesse século ocorre com base na Escola de Administração Científica. Acreditava que o ser humano era racional e no momento em que se tomasse uma decisão, essa seria a certa, até mesmo porque, acreditava-se na existência de uma única maneira certa e ao descobri-la e adotá-la melhoraria a eficácia do trabalho. Fixados em padrões de produção, produtos padronizados e produção em massa era preciso à seleção, o treinamento e o controle dos supervisores de uma forma rígida (DUTRA, 2011).

O modelo da administração científica foi por muito tempo criticado por tornar o trabalho humilhante, desgostoso, algo visto como ruim, por não permitir um crescimento ou um processo de desenvolvimento das pessoas por si mesmas, esse modo de produção acaba limitando a própria organização para contínuas renovações. Os anos passam e a importância das pessoas começam aparecer, pois é percebido que são elas que conseguem fazer o diferencial nas organizações. Os autores França (2009) e Marras (2000) destacam fases na evolução do perfil profissional de recursos humanos, segue abaixo:

- Período contábil ou pré-jurídico-trabalhista: apresentava preocupações com o custo da empresa. Por não existir áreas responsáveis pela gestão de pessoas as funções eram descentralizadas, tarefas simples e as pessoas possuíam

qualificação primária. Nessa época a mão de obra era comprada, pelo fato, os trabalhadores eram vistos sob o enfoque contábil, precisava-se dar entrada e saída dos mesmos;

- Período legal ou o burocrático: momento em que a legislação trabalhista começa a vigorar. Surge a função de chefe pessoal, poder até então somente dos chefes de produção. Os primeiros departamentos de pessoas começam a surgir, tendo como principais atividades controlar a pontualidade dos funcionários, registro do ponto, absenteísmo e pagamento de salários que antes eram realizados pela contabilidade;
- Período tecnicista: implantação de numerosas indústrias automobilísticas no nosso país gerando grandes centros metalúrgicos. A figura do gerente de relações industriais começa a fazer parte dos organogramas das empresas e modificações tiveram que ser feitas, devido às características ambientais e culturais. É nesse período que a administração de recursos humanos adota o conceito de sistema de recursos humanos, sendo composto pelo recrutamento e seleção, treinamento, avaliação de desempenho, cargos e salários, departamento de pessoal, higiene e serviço social;
- Período da abordagem sistêmica ou administrativa: surge nas empresas o cargo de gerente de recursos humanos. Essa pessoa era responsável pelos sistemas de recursos humanos e cabia a ela negociar as informações dos diretores com os funcionários. Movimentos sindicais, políticas governamentais de modernização tecnológicas e de incentivos fiscais registrava nova mudança. Pretendia-se transferir os procedimentos burocráticos para as responsabilidades mais humanísticas, voltadas para os indivíduos. Nas indústrias começam aparecer às primeiras práticas de gestão participativa por meio dos círculos de controle de qualidade – CCQ;
- Período estratégico ou relações industriais: a integração dos enfoques administrativos, estruturalistas e comportamentais faz um alinhamento nas rotinas trabalhistas e organizacionais, surgindo

dessa forma, os primeiros programas de planejamento estratégicos dentro das organizações. Ocorrem muitas mudanças nos padrões empresariais, cursos para formação de liderança, aprendizado das atividades são fornecidos, os cargos de gerentes de recursos humanos passam a ser vistos como estratégicos e não mais como táticos e, também, são criados e estimulados estudos de saúde mental no trabalho. Nesse período também surgem as preocupações de longo prazo por parte da empresa com os seus trabalhadores;

- Reformas estruturais profundas: a função de recursos humanos que passava por diversas turbulências busca novas identidades e denominações como: gestão de pessoas, gestão de talentos, departamento de gente. A administração de recursos humanos vive novos cenários, possui o desafio de interligar pessoas e estratégias do ambiente externo para o interno. Os vetores são de alta *performance*, qualificação contínua, empregos com vínculos de fidelidade, responsabilidade e comprometimento.

Através da apresentação das fases na evolução do perfil profissional de recursos humanos, é possível observar que a área de recursos humanos apresentou grandes impactos a partir da década passada. Ela deixa de ser simplesmente o setor de contratações, demissões, pagamento de salários e outras funções do departamento de pessoal para atuar também junto com o planejamento estratégico das organizações.

A administração de nossos empregados afeta a vida, os sonhos, as ambições das pessoas que empregamos e suas famílias. Após o recrutamento e a contratação de pessoas qualificadas, as funções de treinamento, desenvolvimento, aconselhamento, disciplina e avaliação do desempenho passam para primeiro plano. Essas funções giram em torno da retenção e tornam a retenção das pessoas certas tão importantes quanto à contratação delas (TANKE, 2004 p. XII).

Herrero (2005) afirma que as pessoas não são apenas um instrumento dentro das organizações, são sujeitos com competências e condições particulares

capazes de colaborar com ideias e ações concretas, contribuindo com os objetivos da empresa. Neste sentido, a gestão de pessoas tem sido uma das funções empresariais determinantes para o fator estratégico de êxito ou fracasso de uma organização, isso porque as organizações são formadas por pessoas e dependem delas para alcançar seus objetivos e cumprir suas missões. Para as pessoas, as organizações constituem o meio para alcançar os objetivos pessoais em um período de tempo menor.

Porém, Paixão (2007) informa que cada vez é mais raro encontrar pessoas que desenvolvem em uma única empresa sua vida profissional. Como consequência existe um maior estímulo, por parte das empresas, para que os colaboradores tenham uma formação mais ampla, para adquirir conhecimentos mais abrangentes e múltiplas qualidades, o que lhes permite atuar em distintas ocupações e diversos setores de atividades.

Visto que o ser humano é o principal fator dentro das organizações, Baum *et.al.* (1997) falam que a pesquisa sobre gestão de pessoas é muito importante. Ela ocasiona implicações na qualidade, no marketing turístico local, regional, nacional e internacional. Os autores supõem que todos os envolvidos no turismo:; o setor público, a iniciativa privada, os visitantes e a comunidade beneficiar-se-iam se houvesse uma integração maior entre os recursos humanos, as organizações do mercado e os formadores de profissionais. Paixão (2006) acrescenta que entender a demanda profissional para os recursos humanos dos hotéis da cidade é uma necessidade básica para o desenvolvimento da qualidade, já que isso pode ajudar na hora de melhorar os serviços, baixando a rotatividade dos empregados e aumentando a fidelidade deles e dos clientes externos.

A qualidade é uma premissa de planejamento, ela precisa prevalecer seja qual for à dimensão do hotel. A qualidade total possui cinco dimensões: a qualidade intrínseca - refletida pelas condições de hospedagem; o custo - compatível com o produto oferecido; o atendimento - fundamental, pois é à base de todas as outras qualidades; a moral - concerne em ambiente correto e de respeito às pessoas e a legislação vigente; e a segurança - que diz respeito à segurança física dos hóspedes e da equipe de funcionários (BENI, 2007; CAVASSA, 2001; PETROCCHI, 2007; SERRA, 2005).

A administração estratégica de recursos humanos teve início na década de 80 através da literatura internacional. Sob dois conceitos diferentes era defendida a ideia da estratégia nos recursos humanos. Uma defendia o papel funcional/burocrático e as fraquezas percebidas na área; e o outro, argumentava as pressões ambientais que demonstravam a natureza estratégica de recursos humanos e de sua gestão (ALBUQUERQUE, 2002).

Ainda com base no autor, essas duas estratégias básicas de recursos humanos, estratégia de controle e estratégia de comprometimento, se contrapõem, pois trata de diferentes filosofias de administração, que dão origem as estratégias e estruturas diferenciadas. Na estratégia de controle, os empregados são vistos como custo, número e fator de produção, para desempenhar as suas funções precisam ser mandados e controlados. Na estratégia de comprometimento, os funcionários são considerados parceiros no trabalho, nos quais as empresas devem investir para obter melhores resultados.

Para diminuir essa distância implicava executar o planejamento estratégico de pessoas atrelado às decisões estratégicas da empresa, decisões estas tomadas pela alta direção. Nos tempos anteriores, a gestão estratégica de pessoas, as organizações experimentavam a multiplicação das práticas e técnicas de gestão de pessoas, o que salientava a necessidade de se pensar as adequações mais exatas entre os desafios específicos da empresa e essas práticas. Assim, a gestão estratégica de pessoas fez com que os papéis da gestão de pessoas e da área de recursos humanos fossem questionados. Para tanto, se faz necessário ter um diagnóstico de condições de negócio para se levantar as necessidades e criar estratégias eficazes (MASCARENHAS, 2008).

Mascarenhas (2008) salienta que a primeira fase do diagnóstico está atrelada a análise de duas grandes categorias: condições internas e externas do negócio. A primeira diz respeito às decisões, iniciativas, cultura organizacional, condições financeiras, competência dos funcionários, estrutura e outros proventos que dizem a respeito da empresa. A segunda por sua vez, está relacionada ao ambiente externo da organização. Análise do ambiente sociocultural, econômico, político, condições de competitividade, nível de desemprego, leis, tendências da legislação, sociedade são assuntos que terão que ser analisados e estudados

cuidadosamente. Ferramentas como a análise SWOT¹, curva ABC², a matriz BCG³ são metodologias básicas para se conseguir a definição correta das estratégias. O objetivo dessa técnica seria encontrar uma combinação perfeita entre os possíveis posicionamentos de mercado e as capacidades de organização com a identificação das necessidades estratégicas de gestão de pessoas.

Segundo Fernandes e Berton (2005) as estratégias funcionais de recursos humanos são de grande importância pela sua abrangência na empresa. O principal aspecto considerado na elaboração das suas estratégias é a capacitação de seus colaboradores, o desenvolvimento técnico e habilidades gerenciais necessárias. Outro fator estratégico é a determinação de uma política de remuneração e benefícios aos funcionários.

Mendes e Santos (2009) ao realizarem pesquisas na área de empregabilidade no setor da hotelaria, diagnosticaram que os fatores que garantem a permanência do novo contratado na empresa sempre estão relacionados as habilidades interpessoais, pessoais e técnicas.

O setor de recursos humanos é o que possui a maior dificuldade em elaborar estratégias que sejam sentidas pelos consumidores, portanto, essas podem significar uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes. As ações desse departamento são fundamentais para o bom desempenho de todos os setores da organização e, em consequência, influenciam indiretamente no processo de produção, entrega de produtos e serviços com qualidade e preço desejado (FERNANDES E BERTON, 2005).

A estratégia de gestão de pessoas expressa às intenções da organização em termos de pessoas, direcionando o planejamento, a definição de políticas e práticas de pessoas, bem como as maneiras como estas serão integradas às estratégias corporativas. A área de recursos humanos passa assumir a responsabilidade por articular-se ao processo de planejamento estratégico

¹ SWOT, referente à sigla em língua inglesa de *Strengths* (pontos fortes), *Weakenesses* (pontos fracos), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças).

² Curva ABC, também chamada de Classificação ABC ou Teorema de Pareto (em homenagem ao seu criador), nasceu quando Pareto percebeu que 80% da riqueza estava nas mãos de apenas 20% da população. Isto ficou conhecido como regra 80/20 e é muito utilizada em processos administrativos e na logística.

³ Matriz BCG, desenvolvida pela *Boston Consulting Group* em 1967 com a ideia de relacionar os vários negócios da organização, conforme a participação relativa no mercado.

corporativo e aos seus desmembramentos em planos divisionais, contribuindo com informações ao processo e derivando seus planos estratégicos. Sofistica as relações entre a área de recursos humanos e as equipes responsáveis pelo planejamento estratégico (ARMSTRONG, 2006).

O planejamento estratégico de pessoas no primeiro momento era visto como um processo paralelo ao planejamento estratégico da empresa. Atualmente, as etapas de definição das estratégias de gestão de pessoas estão subordinadas as etapas do planejamento estratégico da organização. O relacionamento entre a área de gestão de pessoas com a equipe de planejamento é realizada por dois tipos de conexão. “Mão única” no qual o setor de RH assume a responsabilidade relacionada à implementação das estratégias por meio de planejamento de políticas e de práticas de gestão de pessoas. “Mão dupla” a área de RH contribui para a formulação das estratégias corporativas, fornecendo informações sobre o ambiente interno e externo em suas dimensões humanas. Percebe-se assim uma grande relação das atividades de planejamento estratégico corporativo e as etapas do planejamento estratégico de pessoas (MASCARENHAS, 2008). Pode-se observar melhor essa relação no quadro 2.

Quadro 2 – Etapas do planejamento estratégico

Estratégia da empresa (planejamento estratégico)	Estratégia de gestão de pessoas (Planejamento estratégico de pessoas)
Visão do negócio	Desenvolvimento da compreensão e do comprometimento com a visão do negócio.
Definição da missão	Missão da gestão de pessoas
Análise do ambiente	Análise do ambiente da gestão de pessoas
Análise das capacidades	Análise dos recursos humanos
Definição dos objetivos organizacionais	Definição dos objetivos da gestão de pessoas
Definições das macropolíticas	Definições das políticas de gestão de pessoas
Elementos estratégicos críticos	Elementos estratégicos críticos de gestão de pessoas
Seleção e desenvolvimento da estratégia	Estratégia de gestão de pessoas para inclusão no plano estratégico da empresa
Implementação	

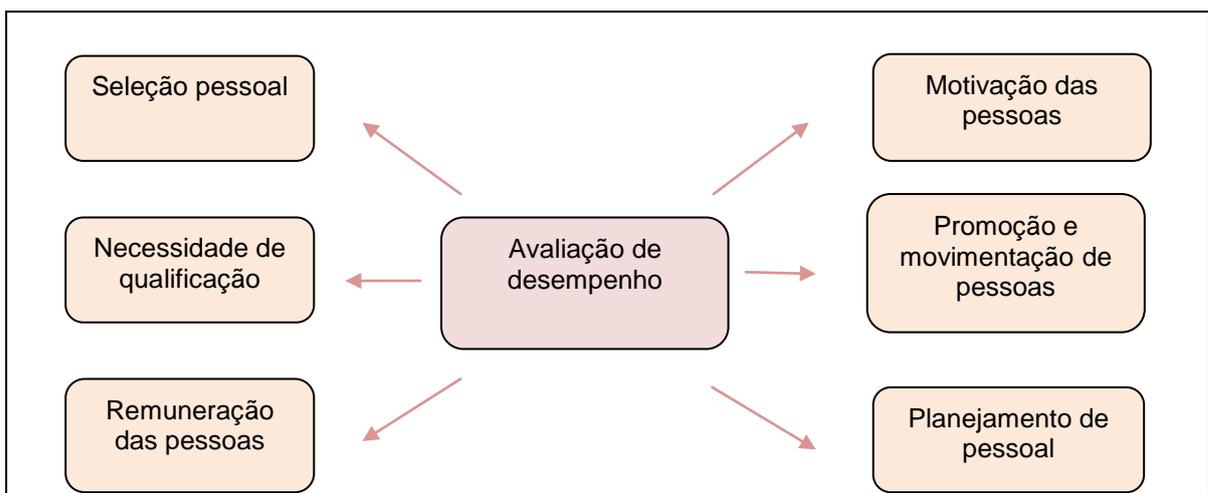
Fonte: Mascarenhas (2008, p.39)

Com a necessidade de se alinhar os comportamentos individuais às expectativas organizacionais o subsistema de gestão de desempenho, também conhecido como gestão de *performance* começa a ser utilizado para verificar se os

objetivos organizacionais estariam realmente sendo alcançados. A gestão de desempenho é capaz de vincular de maneira estreita a administração de negócio à administração de recursos humanos, que acaba contribuindo para a formulação dos princípios da gestão estratégica de pessoas. Muitos dos procedimentos de planejamento de pessoas estão ligados às decisões de movimentação de pessoas, por isso, se basear em novas metodologias se faz necessário. Ela é vista como uma maneira capaz de vincular a administração dos negócios com a administração de recursos humanos, contribuindo de maneira crescente para a gestão estratégica de pessoas (MASCARENHAS, 2008).

O autor cita também, a utilização da avaliação de desempenho, ela fornece aos gerentes de RH ensinamentos e parâmetros aos diversos processos de gestão de pessoas, a avaliação de desempenho tem como principais funções: fornecer *feedback*, promover valores e expectativas coerentes com a estratégia da empresa e servir de base à integração dos subsistemas de gestão de pessoas, até então pouco articulados em termos de necessidades estratégicas da organização. A figura 3 apresenta a avaliação de desempenho como integrador do modelo de gestão estratégica de pessoas.

Figura 3 - Avaliação de desempenho como integrador do modelo de gestão estratégica de pessoas.



Fonte: Mascarenhas (2008, p. 51)

A avaliação das estratégias de recursos humanos, conforme França (2009) é a análise feita a partir dos objetivos de gestão de pessoas se esses foram

alcançados com o uso eficiente dos recursos oferecidos. A avaliação quando bem desempenhada, tem muitos benefícios e muitos beneficiários, pois, ela permite que o próprio desempenho melhore, beneficiando a todos. Nos recursos humanos ela pode trazer informações importantes para as tomadas de decisões como: nível de salário e bonificações, promoções e demissões, necessidade de treinamento e planejamento de carreira. Para toda avaliação existe retorno e esse precisa ser passado para os funcionários, ele tem papel determinante na motivação, entre outras funções, a avaliação também é proporcionar o crescimento e desenvolvimento da pessoa que fica sabendo como está seu desempenho na organização.

Bergamini (1992) cita que, quando feita à avaliação de desempenho com a devida atenção, pode-se facilitar:

- a) Alinhamento entre objetivos individuais e estratégicos;
- b) Melhorar a comunicação entre chefe e subordinados;
- c) Clareza de expectativas e critérios de avaliação;
- d) Subsídios para salários, movimentações da carreira e seleção;
- e) Identificação das necessidades de treinamento e desenvolvimento;
- f) Melhoria de processos de trabalho.

Além disso, para os funcionários pode transmitir:

- a) Sensação de segurança, em termos de carreira a curto, médio e longo prazo;
- b) Resposta afetiva, no sentido de quem trabalha faz parte de um grupo valorizado;
- c) Sentido da importância da própria atividade em relação à empresa.

Desde o surgimento da gestão estratégica de pessoas, cria-se uma necessidade de mensurar, acompanhar e avaliar os resultados obtidos com a prática da gestão de pessoas com relação à administração estratégica da empresa. A utilização de indicadores quantitativos de RH como: rotatividades, absenteísmo, horas de treinamento, já são aplicados em algumas organizações, porém apenas os indicadores não são dados confiáveis para a construção de tomadas de decisões. É necessário se ter uma relação de causa e efeito com as variáveis avaliadas como

alternativa. No item a seguir se apresentará o *turnover* e suas consequências na organização.

2.5 TURNOVER

O mercado de trabalho, que é constituído por relações complexas entre pessoas que ofertam sua capacidade de trabalho e organizações que oferecem oportunidades de trabalho, influenciam as decisões sobre a movimentação das pessoas nas empresas. Essas relações são dinâmicas em si, já que as partes têm suas expectativas e necessidades alteradas pela relação estabelecida e são influenciadas pelo ambiente em que se inserem, como as mudanças tecnológicas, globalização e transformações econômicas, sociais e culturais. No mercado de trabalho encontram-se as oportunidades e as ameaças para as pessoas e para a empresa, um exemplo de fator que pode ser levado em consideração, é a imagem institucional da organização. Uma imagem positiva repercutirá facilidades na captação de pessoas (DUTRA, 2011).

Um dos problemas que vem preocupando os responsáveis pela área de gestão de pessoas são exatamente essas oportunidades oferecidas pelo mercado de trabalho. Em outros termos, as oportunidades têm ocasionado o desligamento de pessoal, estes precisam ser compensados por novas contratações, mas muitas vezes leva-se tempo para localizar uma pessoa que possa substituir a outra e que mantenha o nível de talento para as operações do sistema.

Conforme Tanke (2004), Marras (2000) esse fluxo de entradas e saídas de pessoas, dá-se o nome de rotatividade de pessoal ou *turnover*. Mobley (1992) acrescenta que *turnover* pode ser conhecido como a suspensão da condição de membro de uma organização por parte do indivíduo que recebia compensação monetária desta. Em toda organização saudável, ocorre um número pequeno de entradas e saídas de talentos, ocasionando uma rotatividade em nível vegetativo e de simples manutenção. A rotatividade, em níveis vegetativos é provocada pela organização para fazer substituições no sentido de melhorar o potencial humano existente.

Através dessas definições, é possível distinguir dois tipos possíveis de saídas de membros da organização: os desligamentos voluntários (por iniciativa do empregado) e os involuntários (por iniciativa da organização, além de casos de falecimento e aposentadoria). Jeunon (2008) apresenta os modelos da seguinte forma:

- Rotatividade provocada pelas pessoas: quando o desligamento ocorre por iniciativa e decisão do funcionário. As razões podem ser pessoais ou profissionais. Neste caso, a organização precisa localizar os motivos que levaram a saída do colaborador a fim de trabalhar sobre eles e evitar o aumento do *turnover* por esse motivo;
- Rotatividade provocada pela organização: quando o desligamento ocorre por iniciativa e decisão da organização. Ela pode ser ocasionada para fazer substituição de colaboradores, com o objetivo de melhorar o potencial humano existente, ou para a redução de custos. Essa iniciativa também é conhecida como demissão. A rotatividade, neste caso, está no controle da organização.

Silva (2001) acrescenta a rotatividade provocada inevitavelmente, esse estaria relacionado aos desligamentos por aposentadoria, falecimento, doenças ou problemas familiares, entre outros.

O *turnover* voluntário é um importante tópico de estudo, porque implica em pelo menos três importantes consequências para as organizações – potenciais custos, perda de recursos humanos e paralisação de atividades em execução. O comportamento do empregado em pesquisar por um novo trabalho tem relação direta com o seu comprometimento. Os economistas, apesar de aceitarem este ponto de vista, se preocupam mais com os aspectos financeiros envolvidos neste fenômeno, recusando-se ainda a aceitar possíveis benefícios do processo de *turnover* (MOBLEY, 1992).

O controle do *turnover* é um fenômeno que exige uma atenção cuidadosa por parte dos responsáveis pela gestão de pessoas. Embora as

organizações invistam significativamente na captação de talentos, na sua adaptação e no seu desenvolvimento profissional, a hora da demissão não recebe a atenção devida. Conforme apresentado por pesquisa realizada por Costa e Morais (2006) a maioria dos funcionários pedem demissões de suas empresas por não adequar-se às questões de políticas e práticas de gestão, bem como aos sistemas de recompensas. O administrador de recursos humanos deve ser capaz de: diagnosticar a natureza e as prováveis determinantes do *turnover* em sua organização; estimar as prováveis consequências organizacionais positivas e negativas provocadas pelo *turnover*; desempenhar e implementar políticas, práticas e programas para um tratamento efetivo do fenômeno; avaliar a efetividade das mudanças; e antecipar futuras mudanças exigidas para o gerenciamento efetivo do *turnover* (SILVA, 2001).

Tanure et. al. (2009) acrescentam que as práticas de RH adotadas pelas empresas apesar de serem de última geração e modernas, não estão articuladas entre si e não apresentam consistência interna e externa. O autor ainda acrescenta que nas empresas o RH executor ainda prevalece, apesar da utilização de modernas práticas de gestão de recursos humanos. O *turnover* pode trazer consequências negativas e positivas, conforme será apresentado a seguir.

2.5.1 Consequências negativas do *turnover*

Dentre as consequências organizacionais negativas acredita-se que o custo financeiro é o fator com maior relevância (MOBLEY, 1992). A avaliação válida nos custos com o *turnover* incorpora investimentos e não dá retorno caso ocorra o desligamento do colaborador. Ainda não se tem recursos para captar o valor que se perde no quesito conhecimento do indivíduo que está deixando a organização.

Segundo Dutra (2011) os custos relacionadas à rotatividade estão definidos como:

Custos primários – aqueles ligados diretamente a substituição do funcionário, exemplo: custos com recrutamento e seleção, registro do funcionário, custos de integração. Os custos de recrutamento incluem publicidade, comissões de agências de empregos, viagens e custos administrativos. Os custos de seleção

contam com entrevistas, aplicações de testes, checagens de referências e centros de avaliações. Os custos de admissão incluem os exames médicos admissionais, deslocamentos, documentação e custos administrativos correlatos.

Custos secundários – relacionados aos efeitos imediatos e intangíveis da rotatividade, como: reflexo na atitude do pessoal, custos com horas extras para cobrir a falta do funcionário. Os custos de instruções já incluem o tempo para orientação, treinamento formal e prático no trabalho, a queda da produtividade de outras pessoas, durante o treinamento do recém-chegado e o tempo do treinador.

Custos terciários – que são difíceis de serem contabilizados e são sentidos a médio e longo prazo. Conforme Franco e Matos (2010) um funcionário que deixa a organização, leva com ele informações, conhecimentos, detalhes metodológicos e tecnológicos, percepções construídas sobre os processos de trabalho, modos particulares de executar uma tarefa ou de se alcançar mais rapidamente um objetivo. Com o desligamento da pessoa, não se perde apenas um funcionário: perde-se parte da organização, que vai juntamente com ele.

Um número muito pequeno de empresas desenvolve ações sistemáticas para avaliar seus custos diretos e indiretos com a saída dos colaboradores e para avaliar esses fenômenos é necessário avaliar o comportamento do indivíduo. Sendo assim, é preciso se preocupar em observar como o indivíduo avalia sua situação econômica, fatores organizacionais e como ele relaciona sua vida pessoal com a profissional (SILVA, 2001; BORGES; RAMOS 2011).

Além do custo financeiro, tem-se o custo de oportunidades estratégicas. Demissões não planejadas adequadamente acabam entregando mão-de-obra qualificada para o mercado ou até mesmo pode levar o funcionário abrir seu próprio negócio e ser concorrente direto do seu estabelecimento.

Devido à redução no mercado de trabalho para muitas ocupações, podemos imaginar que o *turnover* será uma variável importante no planejamento estratégico de longo prazo. Mesmo que seja difícil estimar os custos de oportunidade, esses custos são reais (SILVA, 2001 p.8).

Vieira e Anusz (2008) acrescentam que o *turnover* pode levar a empresa protelar ou até mesmo cancelar projetos potencialmente lucrativos. É o

caso das empresas não conseguirem reter talentos estratégicos e não conseguirem admitir outro funcionário com qualificações específicas para o cargo.

Conforme Castelli (2003) a queda de nível de desempenho é outra consequência organizacional negativa. Pode-se registrar dois níveis de desempenho: o atual e o ideal. Esse corresponde àquilo que a pessoa gosta de fazer, fazendo da melhor maneira possível e sentindo-se orgulhosa disso. Aquele pode variar de melhor para pior de um instante para o outro, devido a fatores como: ambiente físico, tempo para executar a atividade, reconhecimento pelo trabalho e tarefas que a pessoa gosta de fazer ou não. O nível atual de desempenho poderá estar muito próximo ou não do nível ideal de desempenho.

No período em que o colaborador está decidindo pedir o desligamento de uma organização, ele não se sente mais motivado em realizar suas atividades como antes, ocorrendo uma diminuição do nível de eficiência do mesmo. Os custos em ter um cargo vago durante a procura, além de estar associado aos custos de desligamento, indiretamente ocasiona uma queda de nível de desempenho dos demais colaboradores, e se esse funcionário que deixou a organizações possuía habilidades especiais e/ou ocupava um cargo chave, a perda pode ter um efeito no desempenho até nos substitutos (SILVA, 2001).

Pessoas com qualidade pessoal elevada são um importante ativo para a empresa e se elas não estiverem qualificadas e motivadas terão um baixo nível de desempenho junto aos clientes, o que é péssimo para o negócio da empresa. Com isso a importância de se elevar ao máximo o nível de desempenho de cada colaborador, além de repercutir positivamente para os negócios, elevará a autoestima do funcionário, uma necessidade de todo ser humano (CASTELLI, 2003).

Como terceira causa, tem-se a queda nos padrões sociais e de comunicação. Se o colaborador que está deixando a empresa é considerado pelo grupo uma pessoa valiosa, de importância e está no centro dos esquemas de comunicação, o *turnover* pode ter efeito negativo para os que permanecem. As pessoas que terão uma carga de trabalho adicional são passíveis de terem um declínio no desempenho. “O *turnover* pode ter um efeito negativo sobre a coesão e interação do grupo, e pode haver prejuízo no desenvolvimento de grupos que experimentam alto *turnover*.” (SILVA, 2001, p. 6).

A queda da moral é vista pelos autores Franco e Matos, como uma das consequências negativas também. Os efeitos do *turnover* sobre os comportamentos e atitudes dos que ficam na organização, são em parte, as razões percebidas para a saída de outros e da relevância desta para o desempenho, suporte social e mobilidade interna dos que permanecem na empresa.

Franco e Matos (2010) em consultorias prestadas em empresas observaram um forte impacto do *turnover* nos líderes, visto que ficam desanimados ao perceberem que esses treinamentos e esses conhecimentos serão em vão. Com os índices elevados do *turnover* cria-se uma sensação interior de que é mais adequado aguardar a estabilização da equipe para desenvolvê-la, e esses pensamentos são naturalmente drásticos para os resultados individuais e corporativos.

A implantação das estratégias indiferentes de controle do *turnover* são outras possíveis consequências que as organizações adotam para tentar diminuir a rotatividade. O fato de muitas empresas não possuírem um controle dos reais motivos que o colaborador está se desligando, faz com que a administração tente responder com soluções inapropriadas, ineficientes ou contra produtiva. Citam-se estratégias indiferenciadas que podem ser inadequadas: o aumento generalizado de salários; treinamento intensivo de relações humanas para supervisores, e metas de “X” por centro de *turnover* para toda a organização. Essas atitudes podem amenizar o problema em um curto período de tempo, mas não soluciona-lo por um todo (SILVA, 2001).

É importante salientar que o indivíduo ao sair de uma organização também pode sofrer consequências negativas. Conforme Silva (2001), o colaborador quando está entrando em uma nova empresa não sabe profundamente informações sobre o novo local. Isso muitas vezes ocasiona expectativas que muitas vezes são irreais, o encontro com a realidade de nova organização pode levar a desilusão e a atitudes negativas.

O *turnover* pode ocasionar para o indivíduo a perda de benefícios extraoficiais, o status de empregado antigo e gratificações correlatas. Sair de um emprego pode ser estressante. Se não for bem trabalhado o desligamento pode causar consequências negativas até para familiares do desligado.

2.5.2 Consequências positivas do *Turnover*

Da mesma forma que o *turnover* pode apresentar consequências negativas para a organização, ele pode trazer consequências positivas. O afastamento de empregados de baixo desempenho tem sido a melhor consequência organizacional positiva. Conforme Silva (2001) a colocação de pessoas com novas ideias, abordagens, tecnologias, estilos e novos conhecimentos contribuem para a inovação do ambiente.

O funcionário que está entrando na organização pretende mostrar o melhor de si, realizando as atividades da melhor maneira possível. É muito importante neste momento o *feedback* para ele saber se está desempenhando as funções da maneira correta. Saber como está seu desempenho é um indicador de grande valia para a permanência do funcionário.

O *turnover* pode ainda apresentar oportunidades de redução de custos através de eliminação de cargos ou funções vagas que não tinham a necessidade de possuir uma pessoa naquele posto. A redefinição de cargos é uma consequência positiva que constantemente só é percebida com o desligamento de alguém.

Conforme Silva (2001) a diminuição de outros comportamentos de afastamento é um fator positivo. O colaborador quando está decidido em sair, mas ainda não tem outro emprego tende a engajar-se de outras formas no afastamento, como absenteísmo, apatia, sabotagem ou queda na qualidade do serviço. Quando atitudes como estas começam a ocorrer passa a ser benéfico para a organização o desligamento deste indivíduo. É apropriado fazer análises de custo – benefícios e estratégias teoricamente eficientes na contenção destes afastamentos.

Existem muitos conflitos pessoais referentes a tarefas que não são facilmente solucionáveis. Na medida em que um conflito profundamente enraizado perturba o funcionamento organizacional, o *turnover*, como último recurso para sua resolução pode ser positivo, sob ambas as perspectivas organizacional e individual.

Quando ocorre uma fusão de duas organizações com filosofias e estilos administrativos muito diferentes, a permanência de executivas chaves de ambas também pode se tornar um problema, impedindo um desenvolvimento

funcional e eficiente. Neste caso, o *turnover* pode ser a derradeira solução para o problema (SILVA, 2001).

O *turnover* ocorrido pela empresa muitas vezes é ocasionado pelas atitudes do colaborador. Com o passar do tempo, algumas pessoas deixam de ter vontade de crescer profissionalmente, se acomodam, acreditam que são insubstituíveis e deixam de realizar seus trabalhos com a mesma motivação e desempenho de quando recém contratados. A demissão neste caso poderá proporcionar um aprendizado, mostra a importância de estar acompanhando as inovações, que é necessário o conhecimento contínuo e dedicação para o que está sendo realizado (SILVA, 2001).

O indivíduo que se desliga de um estabelecimento, está motivado a conquistar maior gama de consequências positivas. Os novos desafios, novos salários, novas funções, melhores benefícios, jornada de trabalho diferenciada entre outros objetivos pessoais são alguns exemplos de motivações para a solicitação de desligamento por parte do funcionário.

2.5.3 Análise do *turnover*

A principal ferramenta utilizada pelas organizações no ato do desligamento é a chamada Entrevista de Desligamento ou Entrevista de Saída que consiste em pesquisar junto com a pessoa que está deixando a organização o seu nível de satisfação com relação às políticas da empresa, ambiente de trabalho e relacionamento com seus chefes e colegas (MARRAS, 2000).

A entrevista de desligamento tem como objetivo proporcionar à organização de hospitalidade informações e razões que o colaborador está deixando a organização (TANKE, 2004). Para Pontes (1988), Milkovich e Boudreau (2000) a entrevista é de grande importância. Ela serve para verificar as causas do *turnover* do pessoal, mas ele alerta que a entrevista nem sempre tem que ser conclusiva para as tomadas de decisões. É necessário fazer uma análise com os gerentes dos departamentos e averiguar a veracidade das respostas. Quando uma pessoa é demitida, na hora de fazer a entrevista as respostas podem ser mais acirradas por

estarem descontentes com a organização. Os colaboradores que estão saindo voluntariamente nem sempre fazem críticas para não abalar sua imagem pessoal e por saber que futuramente pode vir a ter que retornar a empresa.

As práticas relativas às entrevistas de desligamento variam amplamente entre as organizações de hospitalidade. O anexo A é um exemplo de formulário de entrevista de saída. O conteúdo específico deve ser alterado para obter as informações que se julgue de maior utilidade para a organização (TANKE, 2004). Não é recomendado que a entrevista de desligamento fosse submetida no último dia de trabalho no hotel, muitos sentimentos estão presentes neste momento. As organizações geralmente conduzem a entrevista no dia do acerto, assim o desligado estará mais calmo e poderá responder as perguntas com maior veracidade.

Toledo (1981) informa que, os tópicos da entrevista devem ser adaptados à situação específica da empresa, sendo necessário ter cuidados como:

- Deixar claro ao demissionário que não se usará nada do que ele falar contra seus ex-chefes, colegas ou contra si próprio;
- Informar que a entrevista trata de um esforço da direção para melhorar as relações industriais;
- Esclarecer aos supervisores em geral da empresa que os dados das entrevistas são apreciados globalmente, dentro de critérios impessoais;
- Classificar os resultados, em grupos de motivos de pedidos de demissão ou tipos de sugestões e pareceres sobre aspectos da empresa;
- Analisar e tomar medidas de melhorias nos pontos fracos da política de pessoal da organização;
- Correlacionar os resultados das entrevistas com os prognósticos da seção de colocação e as avaliações de desempenho, para servirem de controle.

Outro motivo importante da entrevista de desligamento, conforme Cândido e Viera (2003 p.507) “é a disposição que a empresa deve ter de ouvir o

empregado que está deixando seu quadro funcional colocando-o à vontade para fazer sugestões e apresentar suas eventuais reclamações.” A entrevista poderá auxiliar as mudanças internas e externas e ajudará a medir como está o gerenciamento do setor. Melhorias constantes tendem a melhorar o índice do *turnover* e a produtividade do profissional.

No último dia do colaborador no hotel, Tanke (2004) indica fazer o preenchimento da lista de verificação da saída do empregado, conforme anexo 2. Ela é adequada para profissionais que possuem chaves, armários, uniformes ou outros objetos que pertencem ao estabelecimento hoteleiro.

A lista de verificação da saída do empregado é uma política que garante que o colaborador está devolvendo todos os pertences. Essa garantia é uma prevenção de que o colaborador não fará uso inadequado do nome do hotel, podendo colocar-lhe em futuras complicações.

2.6 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

O estudo do comprometimento nas organizações está crescendo significativamente. Isso se deve ao comprometimento organizacional contribuir para a formação de políticas que buscam a qualidade, através do fortalecimento dos vínculos do trabalhador com o seu próprio trabalho (MARTINS, 2003). Muitas pesquisas abordam o comprometimento devido à crença de que o mesmo afeta diretamente a *performance* organizacional, além disso, múltiplos objetivos que podem funcionar como alvos deste vínculo do trabalhador, como a organização, sindicatos, valores, profissão, todos se constituem em linhas de investigação próprias, embora partilhem problemas comuns e exista a consciência da necessidade de integrá-las (FIORITO et.al. (2007); BASTOS, (1993)).

Walton (1973) acrescenta que o comprometimento do empregado ajuda a aumentar a qualidade do serviço prestado na organização. Isso se deve ao fator da medida ser mais estável e menos sujeita a flutuações, podendo ser, um mediador no contexto do trabalho, como por exemplo: absenteísmo, rotatividade e qualidade do desempenho (BASTOS, 1993).

Outra vantagem competitiva apresentada por Desller (1996) é por as pessoas serem capazes de inovar e investir em si mesma para o progresso da organização. O autor chama a atenção para o fato de que um indivíduo só se envolve em seu trabalho quando participa ativamente dele, identifica-se psicologicamente com ele e considera o seu desempenho como algo valioso para si. Da mesma forma, o indivíduo só está apto a comprometer-se quando se identifica com uma organização e com os seus objetivos, desejando manter-se parte dessa organização (ROBBINS, 2005).

Neste sentido, pode-se destacar que o comprometimento organizacional se refere à identificação do indivíduo com a organização na medida em que, o mesmo deixa de ser apenas um membro na organização, que se contenta apenas com recompensas financeiras, e passa a participar ativamente dela (MACÊDO et. al., 2005 e MONDAY et. al., 1986).

Walton (1973, p.5) cita oito dimensões inter-relacionais que permite entender os pontos percebidos pelos colaboradores como positivo ou negativo no seu ambiente de trabalho.

- a) Compensação justa e adequada: equidade salarial interna, equidade salarial externa e benefícios;
- b) Condições de trabalho: condições físicas seguras e salutaras e jornada de trabalho;
- c) Oportunidade de usos e desenvolvimento das capacidades: autonomia e possibilidade de autocontrole; aplicação de habilidades variadas e perspectivas sobre o processo total do trabalho;
- d) Oportunidade de crescimento contínuo e segurança: oportunidade de desenvolver carreira e segurança no emprego;
- e) Integração social no trabalho: apoio dos grupos primários, igualitarismo e ausência de preconceitos;
- f) Constitucionalismo: normas e regras, respeito à privacidade pessoal e adesão a padrões de igualdade;
- g) Trabalho e espaço total da vida: relação do papel do trabalho dentro dos outros níveis de vida do empregado, e

h) Relevância social da vida no trabalho: relevância do papel da organização em face do ambiente.

Em contra partida, os autores Meyer e Allen (1997) acreditam que o comprometimento dos colaboradores está atrelado à análise de comportamento.

As pesquisas sobre comprometimento tiveram durante muito tempo enfoque na dimensão afetiva, baseada em trabalhos realizados por Mowday et al. (1982). Elas tiveram início nos anos de 1970 e culminaram com a validação de um instrumento para medir comprometimento organizacional chamado *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ).

OCQ é um instrumento bastante utilizado e tem a característica de medir o comprometimento afetivo. Ele foi validado a partir de um banco de dados com 2.563 empregados e obteve um índice de consistência interna ou Alpha de Cronbach de $\alpha = 0,90$. Desde então, essa escala passou a ser o instrumento mais utilizado para se medir o comprometimento (Mathieu e Zajac, 1990). A escala é formada por 15 indicadores de comprometimento, possuindo uma versão reduzida com nove itens. A escala OCQ é do tipo Likert, podendo ser utilizada com 7 ou 5 pontos, variando de discordo totalmente a concordo totalmente. Originalmente ela foi aplicada com 7 pontos, mas alguns estudos a utilizam com apenas 5.

Allen e Meyer (1990) desenvolveram uma primeira escala para mensurar o comprometimento normativo, tentando mostrar evidências da conceituação de três componentes do comprometimento organizacional. Num segundo trabalho, Meyer e Allen (1991) apresentaram um modelo validado, com novos indicadores de comprometimento normativo, e reconhecido pela literatura sobre o tema.

As escalas de análise do comprometimento desenvolvidas por Allen e Meyer trazem questões fechadas sobre comprometimento organizacional e são aplicadas no formato *Likert* conforme apresentado No quadro 3.

Quadro 3 – Modelo dos três componentes de Allen e Meyer

ITEM	DIMENSÕES DO COMPROMETIMENTO
1 2 3 4 5 6	<p style="text-align: center;">COMPROMETIMENTO AFETIVO</p> <p>“Eu seria muito feliz se dedicasse o resto da minha carreira a esta organização”.</p> <p>“Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus”</p> <p>“Eu não sinto um forte senso de integração com esta organização”.</p> <p>“Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização”</p> <p>“Eu não me sinto como uma pessoa da casa nesta organização”.</p> <p>“Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim”.</p>
1 2 3 4 5 6	<p style="text-align: center;">COMPROMETIMENTO INSTRUMENTAL</p> <p>“Na situação atual, ficar nesta organização é, na realidade, uma necessidade mais que um desejo”.</p> <p>“Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil eu deixar esta organização agora”.</p> <p>“Se eu decidisse deixar esta organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada”.</p> <p>“Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização”.</p> <p>“Se eu já não tivesse dado tanto de mim a esta organização, eu poderia pensar em trabalhar em outro lugar”.</p> <p>“Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas.”</p>
1 2 3 4 5 6	<p style="text-align: center;">COMPROMETIMENTO NORMATIVO</p> <p>“Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer nesta organização”.</p> <p>“Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar esta organização agora”.</p> <p>“Eu me sentiria culpado se deixasse esta organização agora”.</p> <p>“Esta organização merece minha lealdade”.</p> <p>“Eu não deixaria essa organização agora porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui”.</p> <p>“Eu devo muito a esta organização”.</p>

Fonte: Allen e Meyer (1997, p. 118 – 119)

O modelo dos três componentes de Meyer e Allen (1997) ressalta em alguns questionamentos para a compreensão de cada uma das três dimensões. Questão norteadora para a dimensão afetiva: Você deseja se manter membro de sua organização? Questão para dimensão instrumental: Você precisa se manter membro de sua organização? Questão base para dimensão normativa: Você se sente obrigado a permanecer membro de sua organização? Veja quadro 4.

Quadro 4 - Os três componentes do comprometimento organizacional

COMPONENTES	CARACTERIZAÇÃO	RAZÃO DA PERMANÊNCIA	ESTADO
AFETIVO	Grau em que o indivíduo se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido com a organização.	O indivíduo sente que quer permanecer.	Desejo
INSTRUMENTAL	Grau em que o indivíduo se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a saída da mesma. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados.	O indivíduo sente que tem necessidade de permanecer.	Necessidade
NORMATIVO	Grau em que o indivíduo possui um sentido de obrigação ou dever moral de permanecer na organização.	O indivíduo sente que deve permanecer.	Obrigação

Fonte: Allen e Meyer (1997, p. 41- 60)

Ao citar os componentes do comprometimento organizacional, destacam-se as principais características:

Na dimensão afetiva: Esse foi o enfoque que dominou a literatura do comprometimento organizacional por maior tempo, foi a partir de trabalhos desenvolvidos pela equipe liderada por Lyman Porter (Mowday, Steers e Porter, 1979; Mowday, Porter e Steers, 1982). Nestes trabalhos, apesar de reconhecerem a existência de uma corrente comportamental para definir o comprometimento, os autores abordam o comprometimento numa perspectiva atitudinal. Para eles o comprometimento vai muito além de uma postura de lealdade passiva para com a organização e envolve um relacionamento ativo e que busque o seu bem-estar (MEDEIROS et. al. 2003). O comprometimento afetivo tende a ser mais representativo na organização quando os colaboradores percebem uma relação entre seus objetivos com os da empresa, possuem confiança na organização e nos seus líderes, obtêm satisfação no trabalho e percebem um tratamento justo e socialmente responsável por parte da empresa (REGO et. al. 2007).

O enfoque instrumental do comprometimento organizacional deriva dos estudos de Becker (1960). O autor descreve comprometimento instrumental como uma tendência do indivíduo em se engajar em "linhas consistentes de atividade", ou seja, o indivíduo permanece na empresa devido a custos e benefícios associados a sua saída, que seriam as trocas laterais (Becker, 1960, p.33). Rego et. al. (2007) afirmam que os colaboradores que se enquadram nesta abordagem, não sintam qualquer propensão a darem a organização mais do que aquilo a que estão obrigados.

O aspecto normativo é apresentado nos trabalhos de Wiener (1982, p.421), que conceitua o comprometimento como "a totalidade das pressões normativas internalizadas para agir num caminho que encontre os objetivos e interesses organizacionais". O autor enfatiza que o elemento central na definição do comprometimento, de aceitar os valores e os objetivos organizacionais, representa uma forma de controle sobre as ações das pessoas, o qual denomina de normativo instrumental. Para ele, indivíduos comprometidos exibem certos comportamentos porque acreditam que é certo e moral fazê-lo.

Sendo assim, pode-se destacar o estudo realizado por Rego et. al. em 2007 sobre a espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional, que foi utilizado como referência para a realização deste trabalho.

A pesquisa foi realizada em uma amostra de 361 indivíduos de 154 organizações. Como resultados, os autores afirmam que as dimensões de espiritualidade explicam 48%, 16% e 7% de variância, respectivamente, do comprometimento afetivo, do normativo e do instrumental. Assim, sugerem que as pessoas, quando experimentam mais forte sentido de espiritualidade no trabalho, denotam mais elevados laços efetivos e normativos, enquanto os laços instrumentais mostram-se mais fracos.

Os autores fizeram a mensuração do comprometimento organizacional, desta pesquisa, através de um questionário contendo 14 itens. Esse instrumento foi criado a partir da literatura e do trabalho próprio dos autores, sendo que o mesmo foi validado em Portugal e no Brasil. Este instrumento aborda as dimensões afetivas, normativas e instrumental do comprometimento organizacional e utiliza uma escala

de sete pontos, onde “1” representa “A afirmação não se aplica rigorosamente a mim” e “7” descreve “A afirmação aplica-se completamente”.

Com o objetivo de estudar o comprometimento e vinculá-los às questões relacionadas ao *turnover*, no próximo capítulo será apresentado os procedimentos metodológicos para essa pesquisa. Utilizou-se o instrumento para medição do conceito acima descrito, não sendo abordado o construto da espiritualidade organizacional.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Ao abordar os procedimentos metodológicos aplicados na pesquisa, pode-se destacar o conceito de método apresentado por Denker (1998) onde método é um plano estratégico geral e abrangente de sequência ordenada de atividades que auxiliam na chegada do objetivo proposto. Complementando, Barros (2007, p. 67) métodos científicos são “as formas mais seguras para controlar o movimento das coisas que cerceiam um fato e montar formas de compreensão adequada dos fenômenos”.

Neste capítulo é apresentado o método utilizado na investigação do problema de pesquisa, bem como a respectiva técnica e análise de dados, além da área onde foi realizada a pesquisa.

3.1 DELINEAMENTO A PESQUISA

Levando em consideração que a escolha do método necessita ser coerente com a maneira como o problema de pesquisa foi formulado e os objetivos propostos, apresentam-se as características relacionadas ao delineamento da pesquisa.

Do ponto de vista da forma de abordagem do problema a pesquisa classifica-se como *qualiquantitativa*. Em relação aos procedimentos técnicos utilizou-se a técnica de pesquisa por *survey* e o estudo de caso. Do ponto de vista dos objetivos como exploratória, sendo dividida em duas partes. Primeira etapa: técnica de entrevista semiestruturada. Segunda etapa: técnica de questionário.

O estudo apresenta a metodologia *qualiquantitativa* por incluir abordagens qualitativas e quantitativas em seu desenvolvimento. A metodologia qualitativa tradicionalmente se identifica com estudo de caso. Lakatos, Marconi (2007, p. 269) informam que a metodologia qualitativa “preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano”. Denker (1998, p. 119) acrescenta que nas pesquisas qualitativas “os aspectos que podem ser definidos no projeto diferem quanto ao grau de estruturação. As categorias teóricas, o plano e o foco das pesquisas vão sendo

definidos no decorrer do processo de investigação.” Ela se caracteriza por não empregar instrumentos estatísticos, suas amostras são reduzidas e os dados são analisados em seu conteúdo psicossocial. O estudo qualitativo “é o que se desenvolve numa situação natural; é rico em dados descritivos, tem um plano aberto e flexível e focaliza a realidade de forma complexa e contextualizada” (LÜDKE; ANDRÉ, 1986 p. 18).

A metodologia quantitativa apresenta uma descrição numérica de tendências, atitudes, ou opiniões de uma população (CRESWELL, 2007), a partir de uma amostragem, utilizando a estatística para este fim. Os resultados da pesquisa são analisados e interpretados a partir da média e porcentual das respostas obtidas (SAMARA, BARROS, 2002). A tabela 1 apresenta a comparação dos dois tipos de pesquisa.

Tabela 1 – Pesquisa qualitativa e quantitativa

Tabela Comparativa – pesquisa qualitativa e quantitativa		
	Qualitativa	Quantitativa
Amostra	Não-probabilística	Probabilística
	Não-representativa	Representativa
Formulário para coleta	Roteiro semiestruturado	Questionário estruturado
Abordagem	Profunda	Superficial
Análise	Conteúdo	Estatística

Fonte: SAMARA e BARROS. Pesquisa de marketing, conceitos e metodologia. São Paulo: Prentice Hall, 2002 p. 47.

Como o foco deste estudo é identificar relações entre o *turnover* com o grau de comprometimento dos funcionários da hotelaria de médio porte de Gramado, utilizou-se a técnica de pesquisa por *survey*. Segundo Mc Daniel e Gates (2005, p.69) este tipo de pesquisa “consiste na utilização de um questionário para coletar dados, opiniões e atitudes, é o meio mais difundido de coletar dados primários”. Freitas et. al. (2000) destacam entre os motivos para a utilização desse tipo de pesquisa, a possibilidade de responder questões do tipo “o que?”, “por que?”, “como?”, e “quanto?”, ou seja, quando o foco de interesse é sobre o que está acontecendo ou como e porque isso está acontecendo. Além disso, na pesquisa por *survey* é possível analisar os aspectos demográficos ou de estilo de vida.

O questionário utilizado como coleta de dados nesta pesquisa, pode ser definido como uma “técnica estruturada para coleta de dados, que consiste de uma série de perguntas - escritas ou verbais – que um entrevistado deve responder” (MALHOTRA, 2001 p. 274). Logo, esta técnica de investigação tem por objetivo conhecer opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas e outras situações vivenciadas por pessoas (GIL, 2010). Roesch (2007) complementa que este é o instrumento mais utilizado em pesquisas quantitativas, principalmente de grande escala e que existem alternativas quanto a sua utilização: questionários enviados pelo correio, questionários autoadministrado ou questionários administrados por um grupo de pessoas. Neste estudo, optou-se pelo questionário autoadministrado.

O estudo de caso também utilizado como técnica de pesquisa, “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento” (GIL, 2010, p. 54). Seu objeto de estudo, pode ser um indivíduo, um grupo, uma organização, um conjunto de organizações ou até mesmo uma situação (DENCKER, 2007).

Yin (2010) afirma que o estudo de caso é um modo de pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos em seu ambiente real, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos; quando há mais de uma variável de interesse do que pontos de dados; quando se baseia em várias fontes de evidências; e quando há proposições teóricas para conduzir a coleta e análise de dados.

Para que uma pesquisa se classifique como estudo de caso, ela deve seguir um processo linear. Yin (2010) salienta a importância de seguir a seguinte ordem neste processo: o plano, o projeto, a preparação para o estudo, a coleta de informações, a análise dessas informações e o compartilhamento dos resultados. A pesquisa exploratória “têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que essa pesquisa tem como objetivo principal, o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições”. (GIL, 2010, p. 41). Na maioria dos casos, ela envolve: levantamento bibliográfico, entrevista com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e análise de exemplos que estimulem a compreensão.

Assim sendo, define-se, também, a entrevista como técnica de coleta de dados propiciando a análise entre o *turnover* com as práticas de gestão de pessoas e identificar de que forma os gestores trabalham os fatores do *turnover* na hotelaria. Essa experiência busca contribuir tanto na hotelaria quanto no turismo na perspectiva de melhores resultados com a retenção de talentos. Acredita-se, como se pode observar através do referencial bibliográfico, que colaboradores mais experientes, com mais tempo de vivência em determinado estabelecimento teriam que desempenhar com melhor qualidade suas funções, dessa forma, contribuindo para a satisfação do cliente externo e conseqüentemente o desenvolvimento do turismo.

A entrevista “é uma comunicação verbal entre duas ou mais pessoas, com grau de estruturação previamente definido, cuja finalidade é a obtenção de informações de pesquisa” (DENKER, 1998, p. 165). As perguntas realizadas são feitas oralmente, e as respostas, registradas pelo pesquisador. As entrevistas podem ser estruturadas e semiestruturadas. Essa permite maior liberdade do pesquisador, aquela é realizada com perguntas determinadas.

Esse método conforme Denker (1998, p. 168) possui vantagens e desvantagem, assim sendo:

- Maior flexibilidade na formulação de questões, torna-se uma técnica superior para exploração de áreas em que existe pouca base para saber que perguntas apresentar ou de que modo as formular;
- Pela flexibilidade, também permite maior sinceridade de expressão, adequada para obter informações de indivíduos mais complexos e emotivos ou para comprovar os sentimentos subjacentes a uma opinião.

Suas desvantagens:

- Mais dispendiosas;
- Precisam de mais habilidade para aplicação;
- O entrevistado tem menos confiança no anonimato;
- Devido à flexibilidade, é difícil a comparação entre uma entrevista e outra.

A entrevista é especialmente indicada para o levantamento de experiência. Grande parte de conhecimentos existentes não pode ser encontradas na forma escrita, pois faz parte das experiências das pessoas. Cabe ao pesquisador localizar as pessoas que, em função do cargo que ocupam, de sua experiência de vida e de sua situação ao objeto de estudo, acumulam informações preciosas sobre o problema que se pretende investigar (DENCKER, 2007).

Por fim, o quadro 5 descreve as principais técnicas de análise de dados, de acordo com os objetivos específicos deste estudo. Destaca-se também, que os resultados estatísticos foram processados com a utilização do *software SPSS (Statistical Package for Social Sciences)*, versão 17.0.

Quadro 5 – Principais técnicas de análise de dados

Objetivos específicos	Técnicas de análise dos dados
Identificar relações entre o <i>turnover</i> com as práticas de gestão de pessoas.	<ul style="list-style-type: none"> • Análise descritiva • Análise de conteúdo
Identificar de que forma os gestores trabalham os fatores do <i>turnover</i> na hotelaria.	<ul style="list-style-type: none"> • Análise descritiva • Análise de conteúdo
Identificar a contribuição da retenção de colaboradores com o desenvolvimento do turismo na região.	<ul style="list-style-type: none"> • Análise descritiva • Análise de conteúdo
Analisar o grau de comprometimento dos colaboradores.	<ul style="list-style-type: none"> • Análise descritiva • Análise de variância

Fonte: Elaboração própria da autora.

Neste sentido, são descritas, a seguir, as definições e principais características das técnicas acima citadas.

Conforme Pestana e Gageiro (2005) a análise descritiva apresenta características não uniformes das unidades observadas ou experimentadas, exemplo, pessoas, cidades, famílias, entre outros. Essa técnica tem como objetivo proporcionar informações sumarizadas de dados contidos no total de elementos de uma amostra estudada. Mattar (2007) enfatiza que essa modalidade pode ser aplicada para obter medidas de posição, dispersão ou associação.

Já a análise de conteúdo aparece como um “conjunto de técnicas de análise das comunicações” (BARDIN, 2004, p. 27). O autor acrescenta que essa abordagem tem por finalidade efetuar deduções lógicas e justificadas referente à origem das mensagens recebidas em considerações.

A análise de variância é uma “técnica estatística para estudar as diferenças entre as médias de duas ou mais populações” (MALHOTRA, 2001, p. 431). O autor ainda afirma que, nesta técnica é possível verificar as diferenças entre os valores médios da variável dependente para diversas categorias de uma única variável independente ou fator.

Assim, através das técnicas de análise de dados apresentadas acima, verificou-se a relações entre o *turnover* com o grau de comprometimento dos funcionários da hotelaria de médio porte de Gramado.

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E PLANO DE AMOSTRAGEM

Segundo Samara e Barros (2002, p. 91) amostra é “uma parte de um universo, ou população, com mesmas características destes.” Assim, as informações obtidas de uma amostra são usadas para se fazer estimativas sobre diversas características da população total (MCDANIEL e GATES, 2005).

Neste sentido, define-se como população os funcionários dos hotéis de médio porte, 51 a 100 unidades habitacionais, estabelecido pela Associação Brasileira de Indústrias Hoteleiras (ABIH), localizados no município de Gramado. Conforme cadastro regular no Ministério do Turismo – Sistema Cadastur, o município, atualmente, possui oito (08) hotéis e nenhuma pousada que se classificam como médio porte.

Três estabelecimentos não foram favoráveis a participar da amostragem. Portanto, na tabela 2, descreve-se a distribuição destes funcionários nos hotéis e a amostra considerada indicada para aplicação do questionário da pesquisa.

Tabela 2: Distribuição dos funcionários nos hotéis e amostra a ser pesquisada

Hotel	UH	N° FUNCIONÁRIOS	REPRESENTATIVIDADE	AMOSTRA
Hotel A	68	67	30,0%	43
Hotel B	79	74	33,2%	48
Hotel C	60	15	6,7%	10
Hotel D	55	27	12,1%	17
Hotel E	87	40	17,9%	26
Total		223	100%	144

Fonte: Elaboração própria da autora (2012).

Com o objetivo de identificar relações entre o *turnover* e o grau de comprometimento dos funcionários da hotelaria de médio porte de Gramado, definiu-se a utilização da técnica de amostragem aleatória simples. Ressalta-se que na amostragem aleatória simples “cada elemento da população tem uma probabilidade de seleção conhecida e igual, e a seleção de um elemento independe do outro” (SHIRAIISHI, 2012).

Além disso, foram realizadas entrevistas com os gestores responsáveis pelos recursos humanos do hotel, sendo eles proprietários ou não do estabelecimento.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento de coleta de dados utilizados neste estudo tem por objetivo gerar informações relacionadas aos temas *turnover* e comprometimento organizacional.

Neste sentido, pode-se apresentar a entrevista semiestruturada (descrita na seção 3.1), para a captação de informações sobre o *turnover* na hotelaria; e o instrumento criado por Rego et. al. (2007) com o objetivo de mensurar o comprometimento organizacional (descrito na seção 2.6).

O apêndice A apresenta as questões realizadas durante as entrevistas. O exame dos dados buscou dar mais sentido aos dados coletados, fazendo a relação entre eles e o conhecimento existente. Por se tratar de uma entrevista com perguntas abertas na qual o entrevistado respondeu de forma livre, a tabulação foi

realizada através de uma padronização das respostas. O método de análise escolhido é o causal ou condicional por se tratar de uma pesquisa que procura identificar os fatores que determinaram a ocorrência da situação específica

No apêndice B constam as questões descritas no instrumento de pesquisa anteriormente mencionado. O instrumento de pesquisa para a coleta de dados do presente estudo está estruturado em duas partes.

O primeiro é constituído por 11 itens que relacionam às dimensões afetiva, instrumental e normativa do comprometimento organizacional, apresentados em forma de afirmativas. Os participantes responderam se a afirmação se aplicava ou não a sua realidade, com utilização de uma escala *likert* de cinco pontos onde “1” representa, discordo totalmente, “2” discordo em parte, “3” nem concordo, nem discordo, “4” concordo em parte e “5” concordo totalmente.

A segunda parte do instrumento de coleta de dados apresenta um conjunto de questões de informações gerais do respondente, como gênero, idade, grau de instrução e tempo de empresa.

Por fim, os dados foram compilados e analisados, conforme descrito no capítulo a seguir.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados e analisados os resultados da pesquisa, através da descrição dos procedimentos utilizados para a análise e interpretação dos dados obtidos. As discussões a seguir apresentadas têm como enfoque atender aos objetivos propostos para este estudo.

Sendo assim, a primeira seção apresenta os dados que foram coletados através da entrevista realizada com os gestores dos hotéis. As respostas obtidas poderão responder os objetivos: identificar relações entre o *turnover* as práticas de gestão de pessoas; identificar de que forma os gestores trabalham os fatores do *turnover* na hotelaria, identificar a contribuição da retenção de colaboradores com o desenvolvimento do turismo na região.

A segunda etapa mostrará os resultados dos questionários, sendo apresentado à média e o desvio-padrão das variáveis originalmente definidas para cada construto (comprometimento afetivo, comportamento normativo e comprometimento instrumental).

4.1 ANÁLISE INTERPRETATIVA DAS ENTREVISTAS

A parte das entrevistas aplicadas se destinou ao levantamento de dados referente às questões que procuram detectar a concepção dos gestores da hotelaria de médio porte de Gramado sobre o *turnover*.

Pergunta 1: Fale brevemente sobre o hotel: data de início das atividades, quantos funcionários, público alvo....

A primeira questão do estudo teve como objetivo identificar características dos hotéis pesquisados. Através da verificação das respostas emitidas pelos gestores 100% dos hotéis procuram fazer um atendimento diferenciado e personalizado para o cliente. Os hotéis A, B e E possuem como público alvo pessoas de classe média alta e alta. Já os hotéis “C” e “D” recebem pessoas de classe média. Os estabelecimentos estão atuando no ramo em média de 19 anos, sendo que o mais novo tem 11 anos e o mais velho 26. Vale ressaltar que

02 hotéis inauguraram no período próximo ao espetáculo que ocorre todos os anos, o Festival do Cinema de Gramado, maior evento cinematográfico do Brasil.

Pergunta 2: Como é formada a área de recursos humanos?

A segunda questão tratou de captar informações sobre como é formada a área de recursos humanos.

Como foi apresentada no referencial bibliográfico, a administração de recursos humanos vive em um novo cenário. Deixa de ser simplesmente um “departamento contábil”, que realiza folha de pagamento, administra as férias dos funcionários, controla o registro do ponto, e passa a ocupar funções estratégicas na organização. Ela tende a alinhar o planejamento estratégico da empresa com os sistemas de recursos humanos.

Conforme apresentado por Armstrong (2006) a estratégia de gestão de pessoas expressa às intenções da organização em termos de pessoas, direcionando o planejamento, a definição de políticas e práticas de pessoas, bem como as maneiras como estas serão integradas às estratégias corporativas, sendo importante para uma organização.

Conforme apresenta a tabela 3, dos 5 hotéis analisados nenhum possui todos os sistemas de recursos humanos, que é formado pelo departamento de pessoal, recrutamento e seleção, cargos e salários e treinamento e desenvolvimento. Verifica-se que 4 hotéis realizam as funções burocráticas relativas ao departamento pessoal no próprio estabelecimento e terceirizam os demais sistemas, apenas 1 estabelecimento terceiriza toda a área de recursos humanos.

Tabela 3 – Área de RH nos hotéis pesquisados

Como é formada a área de RH ?	Frequência	%
Possui a área de RH	0	0
O RH está sendo implantado	2	40%
O RH é terceirizado, mas possui departamento de pessoal	4	80%
O RH é terceirizado	1	20%

Fonte: resultado proveniente da análise dos dados

Cabe ressaltar que mesmo o RH sendo terceirizado os gestores dos hotéis possuem informações necessárias para administrar o departamento, assim sendo, eles conciliaram a relação funcionário e empresa conforme Dutra (2011) julga importante acontecer em uma organização.

Pergunta 3: Quais são os benefícios oferecidos pelo hotel para os colaboradores?

A terceira questão trata dos benefícios oferecidos pelos hotéis. Conforme análise realizada das respostas dos gestores 100% dos hotéis oferecem benefícios para seus funcionários. Importante ressaltar que possui uma similaridade dos hotéis neste quesito. Sendo que todos oferecem refeição, transporte, plano de saúde. O benefício de auxílio educação foi citado por 60% dos gestores dos hotéis como benefícios para seus colaboradores, sendo que, 20% cede esse benefício para os filhos dos funcionários também.

Pergunta 4: Na sua opinião o que é *turnover*/rotatividade de pessoal e quais os pontos positivos e negativos que eles podem trazer para a organização?

A pergunta quatro trata sobre o conhecimento que os gestores possuem sobre o termo rotatividade/*turnover*. Através da análise realizada nas respostas dos mesmos, percebe-se que os Hotéis “C” e “E” conceituam a rotatividade como “*em aprender tudo em todos os setores*”. Sendo interessante, que o Hotel E, considera como ponto positivo “*eles conhecem todos os departamentos, tendo a possibilidade de identificar qual o setor que mais gosta para depois, no momento que surgir oportunidade, se candidatar a uma vaga*”. Do ponto de vista do

Hotel C, ocorre um questionamento: *“Será que o funcionário aceita? Quando ele foi admitido ele quer saber o cargo e o que ele faz nele, certo”.*

Tanke (2004) Marras (2000) conceituam rotatividade de pessoal ou *turnover* como o fluxo de entradas e saídas de pessoas na organização. Os gestores dos Hotéis “A”, “B” e “D” vão ao encontro deste conceito. Eles definiram a rotatividade como *“percentual médio entre todas as entradas (admissões) e saídas (desligamentos) em relação ao total de funcionários da empresa.”*

Conforme apresentado pelos autores Silva (2001) Franco e Matos (2010), o *turnover* possui pontos positivos e negativos tanto para a empresa como para o colaborador. Percebe-se que os gestores vão ao encontro das citações dos autores conforme relato a seguir:

O gestor do Hotel “A” relata mais pontos negativos do que positivos conforme fala:

“Como ponto negativo temos as despesas (gastos), comprometimento, a equipe se afeta com essas entradas e saídas. Positivo: normalmente quando a pessoa sai é porque conseguiu algo melhor para ela, isso é bom”.

O gestor do Hotel “D” visualiza como ponto positivo quando o funcionário não apresenta um bom desempenho.

“A rotatividade só é interessante para a empresa quando existe algum problema referente a determinados funcionários, caso contrário, o ideal é que permaneça o maior tempo possível na empresa.”

Os hotéis “C” e “E” não comentam pontos positivos e negativos por acreditarem que a rotatividade é interna, aprender todas as áreas do hotel. Já o hotel “B” visualiza apenas pontos negativos quanto à rotatividade. Pode-se perceber na frase citada a seguir:

“Através deste índice do turnover pode ser considerado como sinônimo de perda de produtividade, de lucros e da saúde organizacional. Impacta diretamente na motivação pessoal e no comprometimento, que acaba gerando ainda mais

absenteísmo, mais rotatividade, criando com isso uma bola de neve para a empresa.” (HOTEL B)

Pergunta 5: Vocês fazem medição da rotatividade? Qual é a média e como é feita a mesma?

A questão cinco capta informações de como os gestores fazem a média da rotatividade no estabelecimento. A medição da rotatividade é importante para tomada de ações estratégicas. A medida é feita através do fluxo de entrada menos a saída de pessoas na organização. Toda organização saudável, ocorre um número pequeno de entrada e saída de talentos, ocasionando uma rotatividade de simples manutenção (MOBLEY, 1992).

Após a verificação das respostas dos gestores, tem-se que 80% dos hotéis não medem a rotatividade, porém informam que o processo de recrutamento e seleção se dá eventualmente, pois poucos funcionários pedem para sair da empresa. Esse dado confirma a citação realizada por Silva (2001) e Borges e Ramos (2011) que um número muito pequeno de empresas desenvolve ações para avaliar os custos com a saída dos colaboradores.

O único estabelecimento que realiza a medição da rotatividade informa que a mesma é realizada mensalmente, hoje, apresentando uma média de 0,5%, ao mês, totalizando o ano em 6%. Em uma conversa realizada com o responsável pelo sindicato dos trabalhadores no comércio hoteleiro, restaurante, bares, similares e em turismo e hospitalidade de Caxias do Sul, esse índice é considerado baixo para empresas prestadoras de serviço, no caso a hotelaria. Ele cita Caxias do Sul como exemplo. *“Hoje Caxias do Sul possui uma média de 36% a.a do Índice de turnover. Levando em consideração que Caxias possui um polo industrial elevado e que o turismo realizado na região é de negócios, Gramado possui índice de turnover 6% é baixo, até mesmo porque o negócio de Gramado é o turismo”.*

A veracidade da resposta obtida pelos gestores também se dá pela análise dos questionários realizados com os colaboradores. O mesmo mostra que os funcionários estão satisfeitos e que possuem um alto grau de comprometimento com o estabelecimento. Assim sendo, há uma contribuição para o desenvolvimento do hotel e para o atingimento dos objetivos estratégicos do local.

Pergunta 6: Qual o perfil de funcionário que possui maior índice de rotatividade?

Ao fazer a entrevista com os gestores, o questionamento 6, relata o perfil do funcionário menos comprometido com a organização. Pode-se perceber que nos Hotéis “A” e “B” a rotatividade de pessoas acontece no primeiro ano de empresa. O Hotel “C” não soube dizer qual perfil possui mais rotatividade. No Hotel “D” a rotatividade acontece entre o primeiro ano e o terceiro ano de empresa; e o Hotel “E” apesar de não ter o entendimento do conceito de rotatividade como entrada e saída de funcionários no hotel, durante a entrevista o gestor relata que a saída de funcionários acontece com maior frequência com os funcionários que estão a mais de quatro anos na empresa, conforme representado no gráfico 1.

Gráfico 1 – Perfil de funcionários com maior índice de *turnover*



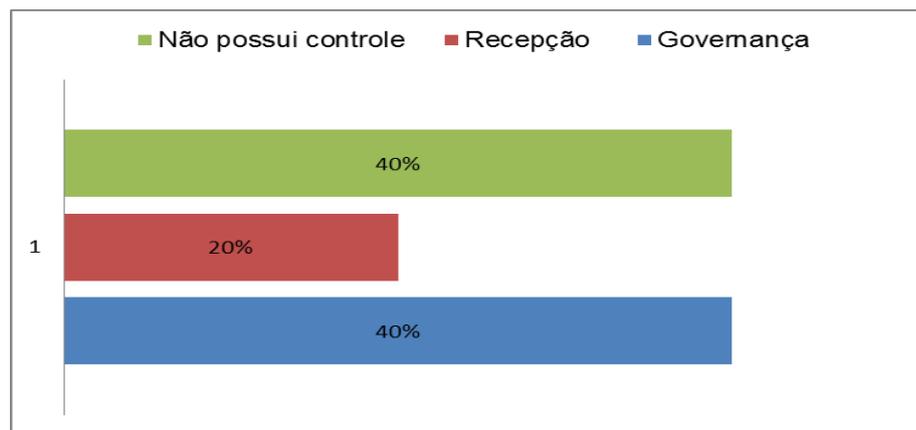
Fonte: pesquisa realizada pela autora (2012)

Os dados coletados confirmam a citação de Bastos (1993) que os maiores níveis de comprometimento estão associados à maior idade, maior tempo na organização, maior nível ocupacional e maior remuneração.

Pergunta 7: Qual o setor com o índice de rotatividade maior? Sabe o por quê?

A questão sete busca informações através das respostas dos gestores se existe algum setor específico com rotatividade maior. Os índices podem ser identificados no gráfico 2.

Gráfico 2 – Setor de rotatividade maior



Fonte: elaboração própria da autora (2012)

Os estabelecimentos “A” e “B” sofrem com a saída de pessoas da área de governança (cargo estratégico); os Hotéis “C” e “E” não souberam responder devido nunca ter feito análise; o Hotel “D” tem problema com o *turnover* na recepção, o gestor acredita que seja pela exposição e convívio com muitas pessoas, assim a oportunidade de emprego em outras empresas aparecem.

Os gestores dos hotéis que possuem um *turnover* maior na governança, não se posicionaram sobre os motivos. Porém sabe-se que uma pessoa na governança, função estratégica, possui uma formação mais completa. Podendo permanecer no hotel para adquirir experiências e suprir uma determinada necessidade e assim que conseguir um local que lhe proporcione uma melhor qualidade de vida, por exemplo, troca de trabalho.

Pergunta 8: O hotel possui um plano de carreira para os funcionários? Está exposto para eles?

A questão 8 permite identificar se o hotel oferece um plano de carreira, também chamado de plano de cargos e salários para os funcionários.

O plano de carreira está atrelado ao processo de valorização das pessoas apresentado por Dutra (2011) que se concretiza com recompensas recebidas pelo seu desempenho na organização. Entendidas como crescimento pessoal e profissional, reconhecimento, segurança e projeção social. Os colaboradores possuem conhecimento de quais competências, formadas pelos conhecimentos, habilidades e atitudes, precisam desenvolver para ocupar outro setor ou cargo.

Dos estabelecimentos entrevistados, apenas um, ou seja, 20% da população possui uma proposta de cargos e salários. Os demais estabelecimentos não possuem o programa. Conforme Resende (2002) nenhuma empresa conseguirá evitar uma série de problemas de pessoal que se refletem no *turnover*, na produtividade, no clima organizacional, nas relações trabalhistas, na imagem interna e externa se não possuir políticas e critérios técnicos de administração de cargos e salários.

Pergunta 9: De que forma o estabelecimento obtém informações sobre os motivos que o colaborador está se desligando?

A pergunta 9 capta informações de como o gestor consegue obter informações sobre os reais motivos que o colaborador está solicitando para sair da empresa.

Ao analisar as respostas das entrevistas, o Hotel “B” faz entrevista de desligamento. O funcionário conversa com o gerente do setor e com o responsável do RH. Assim, é possível identificar qual é o real motivo da solicitação de desligamento do colaborador e, quando viável, sugerir melhorias para a organização.

A entrevista de desligamento realizada pelo hotel “B” é considerada para os autores Pontes (1988) e Milkovich e Boudreau (2000) um fator de grande importância. É através dela que a organização obtém informações e razões que o

colaborador está deixando a empresa. Os autores ainda acrescentam que é necessário fazer uma análise com os gerentes dos departamentos e averiguar o quanto é verdadeira a informação obtida, para depois tomar decisões de melhorias.

Os outros hotéis pesquisados dizem conversar informalmente com o colaborador na hora que ele solicita para sair, o que Tanke (2004) diz não ser o recomendado, pois, muitos sentimentos estão presentes neste momento, podendo haver falsidade nas informações obtidas.

Pergunta 10: Você acredita que o *turnover* está atrelado com o comprometimento dos funcionários? Por quê?

A questão 10 resgata a opinião do gestor sobre a relação do comprometimento com o *turnover*. Conforme visto no referencial bibliográfico, o comprometimento ajuda a aumentar a qualidade do serviço prestado na organização, isso se deve ao fator da medida ser mais instável, podendo ser um mediador de absenteísmo, rotatividade e qualidade de desempenho (BASTOS, 1993; WALTON 1973).

É possível perceber através das respostas dos gestores que 40% dos hotéis acreditam que o comprometimento do colaborador influencia positivamente na diminuição do *turnover*. Essa informação confirma o que Robbins acredita. O indivíduo só se envolve em seu trabalho quando participa ativamente dele, identifica-se psicologicamente com ele e considera o seu desempenho como algo valioso para si. Da mesma forma, o indivíduo só está apto a comprometer-se quando se identifica com uma organização e com os seus objetivos, desejando manter-se parte dessa organização (ROBBINS, 2005).

“Sim, pois quando o funcionário está comprometido com a empresa ele leva em consideração o ambiente de trabalho.”
(HOTEL A)

“Sem dúvida que o turnover tem ligação direta com motivação, com a produtividade. Quanto maior o índice menos o comprometimento dos funcionários com a empresa, as metas e a vontade de estar com o grupo de trabalho.” (HOTEL B)

Os hotéis “C” e “E” não souberam responder a questão. Enquanto o hotel “D” acredita que o *turnover* não tem relação com o comprometimento, conforme percebido na fala: *“Não, acreditamos que não.” (HOTEL D)*. A resposta do gestor contradiz o que acredita Rubens (2005). O funcionário comprometido é aquele que deseja permanecer na empresa por identificar-se com os objetivos da organização. No momento em que o funcionário tem esse compromisso, o *turnover*, o absenteísmo são indicadores com baixo índice.

Pergunta 11: Qual o plano de ação realizado perante as informações obtidas nas entrevistas de desligamento?

Ao realizar a pergunta 11 aos gestores resgata-se a informação que 60% dos entrevistados buscam entender as respostas dadas pelos colaboradores e fazer melhorias na política da empresa ou tomam ações específicas para retenção do funcionário. Não é realizado nenhum plano de ação em 40% dos estabelecimentos. Através das colocações realizadas pelos gestores, apresentadas abaixo, percebe-se as medidas tomadas pelos estabelecimentos.

- *“Não é realizado nenhum plano de ação.” (HOTEL A)*
- *“Sempre buscamos entender os desligamentos dos funcionários e são repassadas aos gerentes todas as informações e mediante disto são realizadas ações específicas para reter os funcionários.” (HOTEL B)*
- *“Certamente quando o funcionário pede demissão a justificativa é plausível procuramos corrigir o erro para que não ocorra com os demais.” (HOTEL C)*
- *“Averiguar o que realmente tem fundamento, e se entender que se trata realmente uma falha na política da empresa, esta será corrigida.” (HOTEL D)*
- *“Não é realizado nenhum plano de ação. Normalmente quando o funcionário pede para sair é devido ter conseguido um trabalho que lhe proporcione um melhor crescimento profissional, que o nosso hotel não tem condição de dar,*

então não temos muito que fazer, é ruim perder um funcionário bom, mas se é para o crescimento dele, entendemos.” (HOTEL E)

A ação realizada pelos hotéis “B”, “C” e “D” é o que recomenda Candido, Vieira (2003) devido às entrevistas poderem auxiliar as mudanças internas e externas, além de medirem como está o gerenciamento do setor. Essas melhorias tendem a melhorar o índice do *turnover* e a produtividade profissional.

Pergunta 12: Quais as estratégias utilizadas pelo hotel para a retenção de talentos no estabelecimento?

O questionamento realizado aos gestores sobre estratégias de retenção de talento capta informações de que maneira o hotel tenta evitar que o funcionário saia da organização. Com base no referencial bibliográfico a implantação de estratégias de controle de *turnover* é outra possível consequência que as empresas adotam para tentar diminuir a rotatividade (SILVA, 2001).

A pesquisa relata que nenhum hotel possui estratégia para retenção de talentos. Interessante ressaltar que Silva (2001) também acrescenta que muitas empresas não possuem controle dos reais motivos que o colaborador está se desligando (caso das empresas analisadas) e aplicam estratégias indiferenciadas que podem ser inadequadas como: o aumento generalizado de salários e treinamento intensivo de relações humanas. Essas atitudes podem amenizar o problema em curto prazo, mas não solucionam o problema. Dessa forma, percebe-se que os hotéis por não possuírem um controle estão adequados a não realizar estratégias para retenção.

Pergunta 13: No seu entendimento, quais os fatores que levariam o hóspede a voltar no município e hospedar-se no seu hotel?

O propósito da questão 13 é reter informações através das respostas dos gestores o motivo que o hóspede voltaria a hospedar-se no hotel, contribuindo

desta forma para a economia local e para o próprio estabelecimento. Dentre as respostas 100% dos gestores colocaram o atendimento como sendo motivo para o hóspede voltar, conforme se pode ver em algumas falas: *“Atendimento personalizado... surpreendendo os hóspedes, sempre nos mínimos detalhes”, “O bom atendimento, a simpatia e a amizade que toda minha equipe tem”.*

Vale ressaltar que mesmo não sendo citado pelos gestores, para o turista voltar na região e se hospedar novamente no hotel é necessário o estabelecimento oferecer um ambiente correto, que respeite as pessoas e a legislação, agradável, seguro, em condições de uso e com o preço compatível com o produto oferecido.

Assim sendo, as apresentações dos gestores “a qualidade do serviço” confirmam em parte a citação de Beni (2007); Cavassa (2001); Petrocchi (2007) e Serra (2005) na qual diz que a qualidade é a premissa de planejamento e ela precisa prevalecer seja qual for à dimensão do hotel. Sendo que essa qualidade possui cinco dimensões: a qualidade intrínseca - refletida pelas condições de hospedagem; o custo - compatível com o produto oferecido; o atendimento - fundamental, pois é à base de todas as outras qualidades; a moral - concerne em ambiente correto e de respeito às pessoas e a legislação vigente; e a segurança - que diz respeito à segurança física dos hóspedes e da equipe de funcionários.

Pergunta 14: Você gostaria de acrescentar mais alguma questão que acredite que seja de relevância para essa pesquisa?

A questão 14 foi respondida apenas por um entrevistado informando que o hotel estava implantando um plano de integração. *“Acredita-se que melhorará o comprometimento dos funcionários, hoje simplesmente eles são contratados e saem trabalhando”.*

4.2 MEDIÇÃO DAS DIMENSÕES DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Levando-se em consideração que o comprometimento diz respeito à identificação do indivíduo com a organização, aceitando dos seus valores, missão,

objetivos e desejo de aderir e pertencer à mesma, é de extrema importância identificar quais dimensões se apresentam de maneira mais expressiva neste contexto. Essa seção busca analisar e medir as dimensões do comprometimento organizacional nos contextos dos hotéis de médio porte de Gramado – RS, atendendo assim, o último objetivo específico deste trabalho.

Foram distribuídos 144 questionários sendo obtido retorno de 73, representando 50,69%. O detalhamento de questionários distribuídos por hotel e respondidos encontra-se na tabela 4. Destaca-se que os questionários foram entregues nos hotéis, de acordo com as amostragens e posteriormente, foram recolhidos, com exceção de um hotel que respondeu a entrevista e aplicou os questionários no mesmo dia.

Tabela 4 – Número de questionários distribuídos e respondidos

Hotel	Nº Funcionários	Amostra	Questionários distribuídos	Questionários respondidos
Hotel A	67	43	43	29
Hotel B	74	48	48	7
Hotel C	15	10	10	8
Hotel D	27	17	17	5
Hotel E	40	26	26	24
Total	223	144	144	73

Fonte: Elaboração própria da autora (2012).

Neste sentido, o anexo B do instrumento de pesquisa apresenta as questões utilizadas em estudo elaborado por Rego et al (2007), com uma escala de 5 pontos, para a medição do comprometimento organizacional. Através da aplicação do mesmo aos 73 entrevistados, obteve-se, pela análise descritiva, médias que variam de 1,66 e 4,53 com desvio-padrão entre 0,660 e 1,538, podendo ser verificada na tabela 5.

Tabela 5 – Média e desvio-padrão para cada construto

Comprometimento	N° de resp.	Média	Desvio -Padrão
Afetivo	73	4,3379	0,59704
Normativo	71	3,7324	1,07145
Instrumental	71	1,9380	1,03349

Fonte: Elaboração própria da autora (2012)

Conforme apresentado na tabela 5, realizou-se a média das variáveis originalmente definidas para cada construto – comprometimento afetivo, comprometimento normativo e comprometimento instrumental. A média é calculada através da soma das alternativas assinaladas e após a divisão pelo número de pessoas respondentes. O desvio-padrão corresponde à concentração de frequências de determinada resposta, sendo assim, quanto maior o desvio-padrão, menor a concentração de respostas. Na estatística, quanto menor o desvio-padrão melhor, pois se refere que uma concentração maior de pessoas responderam a mesma alternativa.

Sendo assim, das 73 pessoas que responderam as perguntas de comportamento afetivo a média das respostas ficaram entre 4,3379 sendo: concordo em parte/ concordo totalmente e o desvio-padrão 0,59707 refere-se que a maioria das pessoas responderam essas alternativas. Esse resultado é satisfatório para a obtenção de elevado comprometimento efetivo.

As respostas de comportamento normativo foram respondidas por 71 pessoas. A média 3,7324 corresponde que as respostas ficaram entre: nem concordo, nem discordo/ concordo em parte. O desvio-padrão 1,07145 refere-se que um grande número de respondentes assinalou a mesma alternativa. Contribuindo satisfatoriamente para o comprometimento normativo.

Os resultados do comportamento instrumental foram com base de 71 respondentes. A média 1,9380 informa que as respostas ficaram entre discordo totalmente/ discordo em parte. O desvio-padrão de 1,03349 também informa que a maioria das pessoas responderam essas alternativas. Colaborando positivamente para o comprometimento instrumental.

Cabe ressaltar que não foi realizada análise fatorial devido à escala já ser válida no Brasil e por não haver intenção de comparar os dados com outro construto.

Tabela 6 – Média e desvio-padrão dos questionários aplicados.

Fator	Elementos	Média	Desvio-padrão
Comprometimento Afetivo	1 - Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta organização.	4,53	0,726
	2 - Tenho uma forte ligação de simpatia por esta organização.	4,41	0,660
	3 - Sinto-me “parte da família” da minha organização.	4,10	1,043
Comprometimento Normativo	4 - Mesmo que isso me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar a minha organização agora.	3,95	1,212
	5 - Não deixaria a minha organização agora porque sinto obrigações para com as pessoas que aqui trabalham.	4,05	1,259
	6 - Sinto que, se recebesse uma oferta de melhor emprego, não seria correto deixar a minha organização.	3,21	1,538
Comprometimento Instrumental	7 - Mantenho-me nesta organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar noutra organização.	1,95	1,413
	8 - Continuo nesta organização porque, se saísse, teria que fazer grandes sacrifícios pessoais.	2,22	1,436
	9 - Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização.	1,66	1,227
	10 - Mantenho-me nesta organização porque sinto que tenho poucas oportunidades noutras organizações.	1,71	1,264
	11 - Não abandono esta organização devido às perdas que me prejudicariam.	2,36	1,458

Fonte: Elaboração própria da autora (2012).

Como no estudo elaborado por Rego et. al. (2007), as variáveis relacionadas à dimensão do comprometimento afetivo apresentam as maiores médias. Esta dimensão do comprometimento organizacional está vinculada à identificação do trabalhador com os objetivos da empresa, ao desejo de permanecer

como membro ativo da organização e de contribuir e dar energia para a empresa, além de apresentar sentimentos como lealdade, orgulho, afiliação (GENARI, 2010).

Pode-se vincular a maior representatividade desta dimensão, algumas características empresariais e regionais. Inicia-se destacando a representatividade da variável que apresentou maior média: 4,53 “tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta organização”. Gramado, conforme citado no referencial bibliográfico, é o principal destino turístico do Estado e o quarto do Brasil.

A região possui sua economia voltada ao turismo. Frequentemente o município é assunto de jornais por ter atrativos, como o Natal Luz, Chocofest e Festa da Colônia que captam muitos turistas para a região. Para o colaborador ver o local onde trabalha sendo entrevistado, recebendo uma quantidade grande de turistas, amigos e conhecidos comentarem sobre o hotel e, principalmente, percebendo que ele faz parte da satisfação deste cliente que está chegando ao local, pode promover um sentimento de orgulho por estar nesta organização.

As variáveis “tenho uma forte ligação de simpatia por esta organização” e “sinto-me parte da família” da minha organização podem ser explicadas pelos gestores e colegas os tratem de modo justo, com respeito, escutarem suas opiniões, apoiarem nas atividades propostas, darem *feedback*. Pelo fato das empresas pesquisadas apresentarem características de empresas familiares, também influencia esse ambiente amigável e acolhedor. Oliveira (1999) diz que a empresa familiar geralmente apresenta melhores resultados que outras empresas em relação às questões de qualidade, pois o nome da família é associado aos produtos e serviços que são oferecidos no mercado. Logo, as características citadas anteriormente podem reforçar o sentimento dos colaboradores, justificando o resultado encontrado na pesquisa.

Ao analisar a dimensão normativa do comprometimento organizacional que apresentou a maior média 4,05 “Não deixaria minha organização agora porque sinto obrigação para com as pessoas que aqui trabalham” e a menor 3,21 “Sinto que, se recebesse uma oferta de melhor emprego, não seria correto deixar minha organização” percebe-se que os colaboradores da hotelaria de médio porte de Gramado se sentem na obrigação de retribuir ao estabelecimento a oportunidade, a valorização e confiança que o mesmo passa para ele.

A dimensão instrumental do comprometimento obteve menores escores. Uma possível explicação é a falta de mão de obra na região. Existem vagas na cidade em diversas áreas de conhecimento. O jornal do local em abril de 2012, produziu uma reportagem que em Gramado havia mais vagas do que candidatos, o presidente do Sindilojas Região das Hortênsias acrescentava que a demanda de mão de obra era constante, o problema era ter profissionais que quisessem trabalhar nos finais de semana e ter mão de obra qualificada.

Levando-se em consideração que o comprometimento instrumental está atrelado com a falta de oportunidade no mercado, justifica-se a constatação dos respondentes terem atribuído menos importância a essa dimensão. Portanto, entende-se o fator das variáveis de comprometimento instrumental ficaram com escores entre 2,36 e 1,66.

Na sequência, destaca as relações significativas entre os perfis de respondentes nas dimensões afetivas, normativas e instrumentais.

4.2.1 Principal característica do perfil dos respondentes

Ao analisar os questionários é possível constatar que algumas características do perfil dos participantes podem influenciar nos resultados e nas manifestações destes construtos.

Algumas características como idade, gênero, educação, tempo de empresa, remuneração, nível ocupacional poderão influenciar nas respostas de colaboradores sobre o comprometimento (BASTOS, 1993).

Assim sendo, a pesquisa buscou verificar quais características estão vinculadas aos respondentes dos questionários e se as mesmas poderiam trazer diferenças significativas nas dimensões afetivas, normativas e instrumentais.

Para o atendimento deste objetivo utilizou-se a técnica de análise de variância (ANOVA) buscando identificar as diferenças significativas entre os respondentes e suas possíveis influências nas manifestações. Buscou-se avaliar as seguintes características:

- Gênero
- Idade
- Tempo de empresa
- Grau de instrução

Conforme Bastos (1993) os maiores níveis de comprometimento estão associados à maior idade, maior tempo na organização, maior nível ocupacional e maior remuneração, principalmente quando vinculadas à dimensão afetiva. O comprometimento é maior entre os homens e tende a decrescer quanto maior o nível educacional. De acordo com a pesquisa, verificou-se alguns resultados diferentes dos evidenciados por Bastos (1993).

As tabelas 7, 8, 9 e 10 apresentam as relações significativas entre os diferentes perfis dos respondentes e as dimensões instrumental, afetiva e normativa do comprometimento organizacional.

Cabe ressaltar que para haver uma diferença significativa o valor apresentado na significância terá que ser menor que 0,050. (Diferença significativa < 0,050).

Tabela 7 – ANOVA para Gênero

	Frequência	Significância
Afetivo	0,619	0,434
Normativo	0,013	0,909
Instrumental	0,975	0,327

Fonte: Elaboração própria da autora (2012)

Percebe-se através da tabela 7 que nos hotéis pesquisados não há diferença significativa ao se tratar de gênero, ou seja, homens e mulheres não diferem quanto ao comprometimento afetivo, normativo ou instrumental. Os resultados obtidos através da ANOVA coincidem com a resposta dada pelo gestor na questão 07, que questiona o setor que possui maior rotatividade, governança, função que é representada por homens e mulheres dentro de uma organização.

Tabela 8 – ANOVA para Idade

	Frequência	Significância
Afetivo	2,287	0,069
Normativo	0,716	0,584
Instrumental	1,626	0,178

Fonte: Elaboração própria da autora (2012).

A tabela 8 representa o grau de comprometimento dos funcionários em relação à idade. Conforme ANOVA nenhuma diferença significativa foi encontrada analisando as respostas dos questionários segundo a faixa etária. Isso significa que o comprometimento dos funcionários não está atrelado com a idade do mesmo.

Tabela 9 – ANOVA para Tempo de Empresa

	Frequência	Significância
Afetivo	1,933	0,115
Normativo	0,658	0,623
Instrumental	1,210	0,315

Fonte: Elaboração própria da autora (2012).

A representação da tabela 9 demonstra que não há diferença significativa ao nos referirmos ao tempo que o colaborador está na empresa. Essa informação confere com colocações feitas pelos gestores na pergunta 6 (a diferença entre saída de funcionários menos de um ano e mais de 4 anos é muito pequena).

Esse dado pode estar atrelado ao fato das pessoas que estão a mais tempo de empresa já se sentirem parte da organização, sabem da sua importância nela, como também as pessoas mais novas podem perceber que na empresa tem possibilidade de crescimento, há respeito entre colegas e *feedback* nas tarefas realizadas.

Mesmo que apenas um hotel possua oficializada uma proposta de cargos e salários, conforme questão 08 realizada, para gestores, percebe-se que

tanto o funcionário com mais tempo de casa como o com menos se sentem comprometidos com a empresa na qual trabalham e sabem de suas possibilidades de crescimento.

Tabela 10 – ANOVA para Grau de Instrução.

	Frequência	Significância
Afetivo	0,409	0,747
Normativo	0,402	0,752
Instrumental	0,277	0,842

Fonte: Elaboração própria da autora (2012).

Em geral, trabalhadores das áreas administrativas apresentam maior escolaridade do que funcionários das áreas produtivas. Porém, conforme apresenta a tabela 10, na hotelaria o grau de instrução não reflete no comprometimento dos colaboradores. Apenas 01 hotel dos que foram pesquisados possuem uma proposta de cargos e salários, porém todos os funcionários sabem do que necessitam para ocupar outros cargos dentro da organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Visto que os seres humanos tem sido o grande diferencial nas organizações, buscou-se com essa pesquisa responder a relação entre o *turnover* e o grau de comprometimento dos funcionários da hotelaria de médio porte de Gramado. As entrevistas realizadas com os gestores e os questionários aplicados aos funcionários contribuíram para o alcance do objetivo.

Inicialmente, como resposta ao primeiro objetivo deste estudo, percebe-se que se tem uma relação direta do *turnover* com as práticas de gestão de pessoas realizadas nos hotéis pesquisados. A área de gestão de pessoas trabalha diretamente com os colaboradores, sendo ela a responsável por fazer as admissões, treinamentos, promoções internas, calcular folha de pagamento, férias, décimo terceiro e tratar as demais obrigações trabalhistas. Esses sistemas estão voltados a captar e reter talentos. A captação pode ser feita por oferecer salários e benefícios atrativos, pelo hotel possuir uma marca conceituada, possuir uma boa localização e qualquer outro fator que o futuro colaborador julgue ser benéfico para si. A retenção está atrelada com a gestão estratégica do hotel, mais precisamente com os princípios e valores que o estabelecimento acredita.

A gestão hoteleira pesquisada está preocupada em oferecer qualidade de vida e um ambiente agradável para os seus funcionários. Atitudes de acolhimento, amizade, respeito, dar e receber *feedback* são práticas positivas presentes nos hotéis. Contribuindo para a retenção do colaborador. Através destas atitudes cria-se um laço de comprometimento. Os colaboradores se sentem bem no local e não trocam o mesmo por um hotel no qual não possuem informações profundas e precisas. Eles possuem conhecimento que existe a possibilidade de criarem expectativas irreais do novo estabelecimento e no encontro com a realidade pode haver uma frustração.

Acredita-se que é devido a esse tipo de comportamento por parte das empresas analisadas que o *turnover* das mesmas é considerado baixo e o comprometimento dos colaboradores alto.

Nas respostas obtidas pelos colaboradores diagnostica-se que caso aconteça do mesmo receber uma proposta interessante de outro estabelecimento

hoteleiro, antes da aceitação, é discutido com o gestor atual a possibilidade de cobrir a proposta, por gostar de conviver com as pessoas daquele local. A iniciativa de o colaborador conversar com a empresa para cobrir a proposta é positiva, pois demonstra que o mesmo gosta de trabalhar naquela empresa e que a possibilidade de mudança é devido a uma necessidade. Porém, o estabelecimento precisa ter cuidado para que isso não vire costume e não seja uma forma de negociar aumento de salário.

Na sequência, buscou-se atender o segundo objetivo deste estudo, identificar de que forma os gestores trabalham os fatores do turnover na hotelaria. Como resultados, verificou-se que cada organização apresenta particularidades, porém apresentam resultados satisfatórios no que se refere à retenção de talentos. Isso se deve ao fato do bom relacionamento entre funcionários e gestores. Mesmo que apenas um hotel possua controle oficial do *turnover* na organização e faça entrevista de desligamento, percebe-se que todos conseguem informações sobre os motivos que os funcionários estão deixando a empresa.

A relação de amizade e o ambiente acolhedor contribuem para o funcionário expor seus sentimentos sem ressentimentos de serem ofendidos e represados por suas decisões. As informações obtidas, seja pelas entrevistas de desligamento ou pelas conversas informais, são trabalhadas pelos gestores para evitar que outros funcionários peçam desligamento.

Como terceiro objetivo, verificou-se a contribuição da retenção de colaboradores com o desenvolvimento do turismo na região. Como resultado, obtido através das respostas dos gestores, o turista volta na região de Gramado e nos hotéis devido à qualidade do serviço prestado. Essas qualidades de serviços, conforme os respondentes estão atreladas no atendimento personalizado, surpreender o hospede com algum serviço ou gesto inesperado, ter empatia, respeito e outras atitudes que encante o hóspede. Acredita-se que o funcionário que está a mais tempo na empresa possui essas habilidades mais acirradas. Já o funcionário, sem experiência, mesmo que tenha um interesse em aprender e contribuir com o estabelecimento tem uma probabilidade de cometer erros maiores, podendo acarretar um desagrado por parte do hóspede.

Vale ressaltar que mesmo não sendo citado pelos gestores, para o turista voltar na região e se hospedar novamente no hotel é necessário o estabelecimento oferecer um ambiente correto, que respeite as pessoas e a legislação, agradável, seguro, em condições de uso e com o preço compatível com o produto oferecido.

Por fim, verificou-se o grau de comprometimento dos colaboradores, através da medição das dimensões do comprometimento organizacional. Como resultados, foram encontradas as dimensões instrumental, afetiva e normativa, também destacadas no estudo de Rego et. al. (2007).

A dimensão do comprometimento afetivo demonstrou maior representatividade, sendo que esse resultado pode estar vinculado ao sentimento de orgulho e pertencimento, em relação à empresa. O sentimento de orgulho estaria relacionado ao crescente reconhecimento das atividades hoteleiras de Gramado. Já o sentimento de pertencimento pode ser explicado pela maneira que os gestores acolhem seus colaboradores. Percebe-se que há um tratamento igualitário, o respeito, a escuta de opiniões, o apoio nas atividades propostas, dar e receber *feedback* está presente no dia a dia deles. Essas características podem estar atreladas ao fator das empresas pesquisadas apresentarem características de empresas familiares que favorece esse ambiente amigável e acolhedor.

Na dimensão normativa do comprometimento verificou-se que os colaboradores se sentem na obrigação de retribuir ao estabelecimento a oportunidade, a valorização e a confiança que o mesmo passa para ele. Já a dimensão instrumental, apresentou a menor representatividade. Isso se deve ao fator da dimensão instrumental dizer respeito a fatores externos sobre os quais o funcionário tem pouco poder de ação. Esse resultado pode ser explicado pela falta de mão-de-obra na região, causando um crescimento na disponibilidade de empregos e, conseqüentemente, diminuindo a representatividade desta dimensão.

Assim, após a análise dos dados provenientes da pesquisa pode-se responder a pergunta: Qual a relação entre o *turnover* e o grau de comprometimento dos funcionários da hotelaria de médio porte de Gramado?

O *turnover* tem relação com o grau de comprometimento, porém dependendo do local onde é realizada a pesquisa poderá ter variações nos índices.

Isso se deve aos fatores externos da empresa, tais como concorrentes, quantidade de vagas disponíveis na região e até mesmo o perfil da cidade: industrial, comercial ou turística. Outro fator que pode ser levado em consideração entre o *turnover* e o grau de comprometimento é o perfil sócio econômico, quanto maior o grau de instrução maior o grau de empregabilidade. Uma renda per capita alta, fará que os índices de *turnover* na hotelaria aumente, devido as pessoas não quererem trabalhar em finais de semana e feriados, por exemplo. A pesquisa apresentou algumas limitações, que podem ser vista a seguir.

5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A pesquisa realizada neste trabalho apresenta algumas limitações que devem ser consideradas.

- Por se tratar de um assunto recente na hotelaria e no turismo, houve dificuldades na busca de trabalhos científicos, recentes, para descrever o referencial teórico sobre *turnover*.
- Devido alguns hotéis, pesquisados, não possuírem o conceito do que é *turnover*, não souberam responder algumas questões ou em algumas vezes, relacionaram o *turnover* com a rotatividade de pessoas dentro dos setores (interna).

Perante as limitações descritas nesta seção, conclui-se que deve ser incentivada a realização de outras pesquisas sobre os temas deste projeto. A seguir, algumas possibilidades de estudos.

5.2 OPORTUNIDADES PARA PESQUISAS FUTURAS

Pelo fato do trabalho estar retratando um assunto como o *turnover* e o grau de comprometimento dos colaboradores, considera-se relevante elencar algumas sugestões para estudos futuros.

- Realizar o estudo em outros municípios, visto que dependendo da região pode haver uma diferença representativa nos índice do

turnover. Sugere-se, o município de Bento Gonçalves, por ter segmento turístico e ter um polo industrial.

- O estudo poderá ser realizado em qualquer outro estabelecimento de serviço hoteleiro, como por exemplo: restaurantes, postos de gasolina, estabelecimentos comerciais, que estão se relacionando diretamente com o turista.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABIH- **Associação Brasileira da Indústria de Hotéis**. Disponível em: <http://www.abih.com.br>. Acesso em: 09 de janeiro de 2012.

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. **As pessoas na organização**. Parte 1. A gestão estratégica de pessoas. São Paulo: Editora Gente, 2002.

ANDRADE, José Vicente. **Turismo: fundamentos e dimensões**. São Paulo: Ática, 2000.

ARMSTRONG, M. **Strategic human resource management: A guide to action**. 3. ed. Filadélfia: Kogan page, 2006.

BARBOSA, Y. M. **História das viagens e do turismo**. São Paulo: Editora Aleph, 2002.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004. 223 p.

BARRETTO ANGELI, Margarita N. **Manual de iniciação ao estudo do turismo**. 15.ed. Campinas, SP: Papirus, 2006. 160 p.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007-.

BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de administração de empresas**, v. (33)3, p.52-64, maio-junho, 1993.

BAUM, T; AMOAH, V. & SPIVACK, S. **Policy Dimensions of Human Resource Management in the Tourism and Hospitality Industries**. International Journal of Contemporary Hospitality Management. Washington?DC: University Press, 1997.

BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. **The American Journal of Sociology**, v. 66, p. 3240, 1960

BENI, Mário Carlos. **Análise estrutural do turismo**. São Paulo: Senac, 2007.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

BORGES, Mara Santos; RAMOS, Noézia Maria. **Turnover**: uma consequência de estratégias ineficientes de gestão empresarial. VIII Convibra Administração, 2011.

BÜHLER, Leslie Vieira. **Turnover na hotelaria**: estudo de caso da rotatividade de funcionários de uma rede hoteleira de Curitiba (PR). Dissertação de mestrado – UCS- 2009

CAMPOS, A. M.N. **O turismo e a educação frente às novas tecnologias**. LTDA. 2005. Disponível em: http://www.ivt-rj.net/caderno/cvt18_08.pdf Acesso em: 15 de dezembro de 2011.

CAMPOS, Luiz Cláudio de A. Menescal; GONÇALVES, Maria Helena Barreto. **Introdução a turismo e hotelaria**. Rio de Janeiro: Senac nacional, 1998 (Turismo).

CANDIDO, Índio; VIEIRA, Elenara Vieira de. **Gestão de Hotéis**: técnicas, operações e serviços. Caxias do Sul: Educs, 2003. 710 p.

CASTELLI, Geraldo. **Administração Hoteleira**. 9 ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2003.

CAVASSA, César Ramírez. **Hotéis; gerenciamento, segurança e manutenção**: traduzido por Claudia Bruno Galvão. São Paulo: Roca, 2001.

COSTA, Cláudio José; MORAIS, Lúcio Flávio Renault de. **Investigando as intenções de turnover**: o caso dos vendedores e gerentes de duas redes de lojas da cidade de Belo Horizonte. Revista Gestão e Tecnologia. V6, n. 1 (2006)

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução Luciana de Oliveira Rocha. 2 ed. – Porto Alegre: Artmed, 2007.

DAROS, GRAMADO. Prefeitura Municipal SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO. **Raízes de Gramado**. Gramado: Prefeitura Municipal, 1999. 223 p.

DENCKER, Ada de Freitas Maneti. **Pesquisa em Turismo**: planejamento, métodos e técnicas. São Paulo: Futura, 2007. 335 p.

DESSLER, Gary. **Conquistando comprometimento**. São Paulo: Makron Books, 1996.

DUTRA, Joel Souza. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. 1ed. 9. reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

DUTRA, Joel Sousa. **Gestão de pessoas**: modelo, processo, tendências e perspectivas. 1. ed. 9 reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

ENCONTRO DOS MUNICÍPIOS ORIGINÁRIOS DE SANTO ANTÔNIO DA PATRULHA 5., 1994, Gramado, RS); BARROSO, Véra Lucia Maciel; DAROS, Marília GRAMADO. Anais... Porto Alegre: EST, 1995. 439 p.

FEE- Fundação de Economia e Estatística. Disponível em: http://www.fee.tche.br/sitefee/pt/content/resumo/pg_municipios_detalhe.php?municipio=Gramado Acesso em: 14 de janeiro de 2013.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

FIORITO, Jack; BOZEMAN, Dennis P.; YOUNG, Angela; MEURS, Janes A. organizational commitment, human resource practices, and organizational characteristics. **Journal of Managerial Issues**. V. XIX, n. 2, p. 186-207, 2007.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. 1.ed. – 3.reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

FRANCO, Eliane Soares Mendes; MATOS, Ângelo Braz de. **Turnover e a gestão estratégica de pessoas: superando a cultura da rotatividade de pessoal**. <http://diferencialmg.com.br/artigos/turnover-atalizado-dezembro-2010.pdf> - acesso 23 de novembro 2011.

GENARI, Denise; MACKE, Janaína. **Mensuração do capital social e comprometimento nas indústrias vitivinícolas do Vale dos Vinhedos associadas à APROVALE e à APROBELO: uma abordagem organizacional**. Caxias do Sul, RS, 2010. 136 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010. xvi, 184 p

HERRERO FILHO, E. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

JORNAL DE GRAMADO. Disponível em: <http://www.jornaldegramado.com.br/trabalho/383973/comercio-em-gramado-tem-mais-vagas-do-que-candidatos.html> - acesso 16 de janeiro de 2012 - informação sobre vagas em Gramado

JEUNON, Ester Eliane. **O turnover na hotelaria econômica: um estudo nos hotéis IBIS de Belo Horizonte e Betim**. V Seminário da Associação Nacional de pesquisa e Pós-Graduação em Turismo. Belo Horizonte. MG. 2008.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Maria de Andrade. **Metodologia Científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LICKORISH, Leonard J.; JENKINS, Carson L. **Introdução ao turismo**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986. xii, 99 p

LUZ, Mauro Catharino Vieira da. **A indústria hoteleira**. Gazeta Mercantil; São Paulo: panorama, 1999. Iv

MACÊDO, Ivanildo Izais de; RODRIGUES, Denize Ferreira; JOHANN, Maria Elizabeth Pupe; CUNHA, Neisa Maria Martins da. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. 5 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

MACHADO, Márcia Reis; MACHADO, Márcio André Veras; HOLANDA, Fernanda Marques de Almeida. **Indicadores de desempenho utilizados pelo setor hoteleiro da cidade de João Pessoa/PB**. Disponível em: <[HTTP://siaiweb06.univali.br/seer/index.php/rtva/article/view/173/146](http://siaiweb06.univali.br/seer/index.php/rtva/article/view/173/146)> Acessado em: 24 agosto 2010.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico – 3ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARTINS, Ana Maria Santana. Programas de qualidade de vida, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional. In: **EnANPAD**, XXVII, 2003, Atibai

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão estratégica de pessoas**: evolução, teoria e críticas. 1.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. 4.ed. compacta. São Paulo: Atlas, 2007

McDANIEL, Carl; GATES, Roger. **Fundamentos da pesquisa de marketing**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2005.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; SIQUEIRA, Michella and MARQUES, Glenda Michelle. **Comprometimento organizacional**: o estado da arte da pesquisa no Brasil. Rev. adm. contemp. [online]. 2003, vol.7, n.4, pp. 187-209. ISSN 1982-7849

MEDLIK, S; INGRAM, H. **Introdução à hotelaria**: gerenciamento e serviços. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002

MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J. A three-component conceptualization os organizational commitment. **Human Resources Management Review**. V.1 n.1 p 61-89, 1991.

MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J. **Commitment in the work place**: theory, research and application. Londres: Sage Publications, 1997.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000. 534 p

MOBLEY, Wilian H. **Turnover**: Causas, consequências e controle: tradução de Vânia Conde, Porte Alegre: Ortiz, 1992.

MOWDAY, Richard T.; PORTER, Lyman W.; STEERS, Richard M. **Employee organizational linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover.** New York: Academic Press, 1986

NOGUEIRA, Mário G. **O Papel do Turismo no Desenvolvimento Econômico e Social do Brasil.** Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro. Abr/Jun. 1987.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 26 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO; SANCHO, Amparo. **Introdução ao turismo.** São Paulo: Roca, 2001

PAIXÃO, Dario Luiz Dias. **Empregabilidade dos Recursos Humanos como fator estratégico para as empresas turísticas: o caso da hotelaria na cidade de Curitiba.** IV Seminário de pesquisa em Turismo do Mercosul – CXS, 7 e 8 de julho de 2007.

PESTANA, Maria Helena; GAGEIRO, João Nunes. **Análise de dados para ciências sociais: a complementariedade do SPSS.** 4 ed. Lisboa: Sílabo, 2005.

PETROCCHI, Mário. **Hotelaria: planejamento e gestão.** São Paulo; Pearson Prentice Hall 2007.

PIRES, Mário Jorge. **Raízes do turismo no Brasil: hóspedes, hospedeiros e viajantes no século XIX.** 2.ed. São Paulo: Manole, 2002.

POMI, Rugenia Maria. **Manual de Gestão de pessoas e Equipes: estratégias e tendências.** Cap. 15, Indicadores de desempenho em gestão do capital humano. Volume 1. São Paulo: Editora Gente, 2002.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários.** 2.ed., rev. e ampl. São Paulo: LTr, 1988. 208 p

PREFEITURA MUNICIPAL DE GRAMADO. Disponível em: <http://gramadosite.com.br/história/dafestadashortensias>. Acesso em 31 de janeiro de 2012.

PROSERPIO, Renata. **O avanço das redes hoteleiras internacionais no Brasil.** São Paulo: Aleph, c2007

REGO, Arménio; CUNHA, Miguel Pinha; SOUTO, Solange. Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional. **RAE eletrônica**, v. 6 n2 art. 12, julho-dezembro, 2007.

RESENDE, Ênio. **Cargos, Salários e Carreiras – Novos paradigmas conceituais e práticos.** Grupo Editorial Summus, 2002, 112 p.

RITCHIE, John R. Brent. Lorn R. Sheehan et Seldjan Timur. **Tourism Sciences or Tourism Studies?** Implications for the Design and Content of Tourism Programming. Teoros Revue de recherche en tourisme. Dossier 27-1 p. 33-41. 2008.

ROBBINS, S.P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROCHA, Ruth; PIRES, Hidengurg da Silva. **Minidicionário**. São Paulo: Scipione, 2001.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo; FERNANDES, Francisco. **Como escrever casos para o ensino de administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

ROZISCA, Vanessa Lurchiag; LEONHARDT, Ruth Rieth. **Filosofia do Turismo**. Revista Eletrônica Lato Sensu – UNICENTRO – 6ed. 2008.

SAMARA, Beatriz Santos e BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de marketing – conceitos e metodologias**. 3 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SBCClass. Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem. Disponível em: <http://www.classificacao.turismo.gov.br/MTUR-classificacao/mtur-> Acesso em 15 de dezembro de 2011.

SCHUCH, Carlos Honorato. **Desempenho da cadeia produtiva na indústria do turismo**. In: BARRETTO, Margarida; REJOWSKI, Mirian (org.). **Turismo: interfaces, desafios e incertezas**. Caxias do Sul: Educs, 2001.

SETUR –**Secretaria de Estado do Turismo do RS** - Disponível em: http://www.turismo.rs.gov.br/portal/index.php?q=estabelecimento&cod=3&opt=1&id=&te=h&ts=&fg=2&faixa_inicial=&faixa_final=&mun=497. Acesso em 17 de janeiro de 2012.

SERAFIN, Marco Antonio M. **História da Hotelaria no Brasil e no Mundo**. Abril, 2005. <http://www.etur.com.br/conteudocompleto.asp?idconteudo=6144> – acesso 23 de dezembro de 2011.

SERRA, Faeah Azenha. **Fator humano da qualidade em empresas hoteleiras**. Rio de Janeiro; Qualitymark, 2005.

SHIRAISHI, Guilherme. **Pesquisa de marketing**. Bibliografia universitária Person. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

SILVA, Glenio Luiz da Rosa e. **Controle do Turnover: como prevenir e demitir com responsabilidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed.,2001.

SILVEIRA, María Laura. **O Brasil: território e sociedade no início do século XXI** /. 2.ed. Rio de Janeiro: Record, 2001

- TANKE, Mary L. **Administração de recursos humanos em hospitalidade**. Tradução Roberto Galman; Revisão técnica Celia Maria de Moraes Dias. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- TANURE, B.; BARCELLOS, E.; FLEURY, M. Psychic distance and the challenges of expatriation from Brazil. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 20, n. 5 p. 1039 – 1055, 2009.
- TOLEDO, Flavio de. **Administração de pessoal: Desenvolvimento de recursos humanos**. 6. ed. São Paulo : Atlas, 1981.
- TRIGO, Luiz Gonzaga Godoi; PANOSSO NETTO, Alexandre. **Reflexões sobre um novo turismo: política, ciência e sociedade**. 2.ed. rev. São Paulo: Aleph, 2003. 109p
- VIERA, Elenara Viera de. ANUSZ, Pedro Komerowski. **Satisfação e motivação ligadas ao turnover de clientes internos de uma companhia aérea**. Turismo: múltiplas abordagens. Luciana Aparecida Cândido (organizadora). Novo Hamburgo: Feevale, 2008.
- WALKER, John R. **Introdução à hospitalidade**. Tradução, Élcio de Gusmão Verçosa Filho. Barueri, SP: Manole, 2002.
- WALTON, R. **Quality of working life: What is it?** Sloan Management Review, v. 15, n. 1, p.11-21, dec., 1973.
- WIENER, Y. **Commitment in organizations: a normative view**. Academy of Management Review, v. 7, n. 3, p. 418-428, 1982.
- YASOSHIMA, José Roberto. **A comunicação turística como manifestação da hospitalidade de um destino**. Disponível em: <http://www.feg.unesp.br/~delamaro/quiosques/GT4Texto005.pdf> Acesso em: 05 janeiro de 2012.
- YIN, Robert k. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Booman, 2011.

APÊNDICE A – ENTREVISTA USADA NA COLETA DE DADOS DA PESQUISA

Nome do estabelecimento:	
Entrevistado:	Função:
Data:	Hora:

1. Fale brevemente sobre o hotel: data de início das atividades, quantos funcionários, público alvo...
2. Como é formada a área de recursos humanos?
3. Quais são os benefícios oferecidos pelo hotel para os colaboradores?
4. Na sua opinião, o que é *turnover / rotatividade de pessoal* e quais os pontos positivos e negativos que você acredita que eles possam trazer para a organização?
5. Vocês fazem medição da rotatividade, qual é a média e como é feita a mesma?
6. Qual o perfil de funcionário que possui maior índice de rotatividade?
 - () até um ano de empresa
 - () de um a três anos de empresa
 - () acima de quatro anos
7. Qual o setor com índice de rotatividade maior? Sabe o por quê?
8. O hotel possui um plano de carreira para os funcionários? Está exposto para os funcionários?
9. De que forma o estabelecimento obtém informações sobre os motivos que o colaborador está se desligando?
10. Você acredita que o *turnover* está atrelado com o comprometimento dos funcionários? Por quê?
11. Qual o plano de ação realizado perante as informações obtidas nas entrevistas de desligamento?
12. Quais as estratégias utilizadas pelo hotel para a retenção de talentos no estabelecimento?
13. No seu entendimento, quais os fatores que levariam o hóspede a voltar no município e hospedar-se no seu hotel?
14. Você gostaria de acrescentar mais alguma questão que acredite que seja de relevância para essa pesquisa?

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO USADO NA COLETA DE DADOS DA PESQUISA

INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DO COMPROMETIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS DA HOTELARIA DE MÉDIO PORTE LOCALIZADA NO MUNICÍPIO DE GRAMADO

Estamos realizando uma pesquisa integrada de um projeto do Mestrado em Turismo da Universidade de Caxias do Sul (UCS). O objetivo desse questionário é avaliar o comprometimento dentro do Hotel. Para isso, sua opinião e participação são fundamentais. Por favor, pense na sua empresa, respondendo as questões a seguir. Não existem respostas certas ou erradas. **Não é necessário se identificar.** Utilize as escalas indicadas e assinale com um "X" as suas respostas para cada questão.

Obrigada,

Ana Roberta Trentin de Bittencourt.

	Discordo Totalmente	Discordo em parte	Nem concordo, nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente			
	1	2	3	4	5			
1	Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta organização			1	2	3	4	5
2	Tenho uma forte ligação de simpatia por esta organização.			1	2	3	4	5
3	Sinto-me "parte da família" da minha organização.			1	2	3	4	5
4	Mesmo que isso me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar a minha organização agora.			1	2	3	4	5
5	Não deixaria minha organização agora porque sinto obrigações para com as pessoas que aqui trabalham.			1	2	3	4	5
6	Sinto que, se recebesse uma oferta de melhor emprego, não seria correto deixar minha organização.			1	2	3	4	5
7	Mantenho-me nesta organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar noutra organização.			1	2	3	4	5
8	Continuo nesta organização porque, se saísse, teria que fazer grandes sacrifícios pessoais.			1	2	3	4	5
9	Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização.			1	2	3	4	5
10	Mantenho-me nesta organização porque sinto que tenho poucas oportunidades noutras organizações.			1	2	3	4	5
11	Não abandono esta organização devido às perdas que me prejudicariam.			1	2	3	4	5

Informações gerais:

12 – Qual seu gênero?

₁ Masculino

₂ Feminino

13 - Qual sua idade?

₁ até 20 anos

₂ de 21 a 30 anos

₃ de 31 a 40 anos

₄ de 41 a 50 anos

₅ acima de 50 anos

14. Quanto tempo faz que você trabalha nesta empresa?

₁ Até 1 ano

₂ Entre 2 e 5 anos

₃ Entre 6 e 10 anos

₄ Entre 11 e 15 anos

₅ Mais de 15 anos

15 - Qual o seu grau de instrução?

₁ Ensino Fundamental (Primeiro grau)

₂ Ensino Médio (Segundo grau)

₃ Ensino Superior (Faculdade)

₄ Pós-Graduação

ANEXO A – FORMULÁRIO DE ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO

Nome: _____	Período de tempo de emprego _____
Cargo: _____	Data _____
A. A COMPANHIA	
1. Os benefícios para o empregado foram adequados? _____	
2. As condições de trabalho, salário, promoção, transferência foram adequadas? _____	
3. O pré-treinamento que você recebeu foi adequado para você realizar um bom trabalho? Em caso negativo, explique como poderia ter sido melhorado. _____	
4. O treinamento e o desenvolvimento após efetivação foram adequados? Explique como poderia ter sido melhorado. _____	

B. SUPERVISÃO	
1. Descreva brevemente o tipo de comunicação que teve com seus:	
a) Gerente(s) Geral (Gerais) _____	
b) Gerente(s) Distrital (Distritais) _____	
2. De que modo a supervisão poderia ser melhorada? _____	

C. RELAÇÕES COM O EMPREGADO	
1. O que mais lhe agradou em seu trabalho? _____	
2. O que lhe desagradou em seu trabalho? _____	
3. Você tem alguma sugestão que melhoraria nossas relações com o empregado e/ou as condições de trabalho? _____	
4. Você consideraria trabalhar para o(a) _____ novamente? Explique _____	

3 Você aceitou ou recebeu a oferta de outro emprego? Em que companhia ou setor? _____	
4 Seu afastamento ocorreu de modo satisfatório para você? Explique _____	

5. Relacione por ordem de prioridade as razões de sua saída.	
a) _____	
b) _____	
c) _____	
d) _____	
6. Como a organização pode melhorar? _____	
7. Algum comentário adicional? _____	

Assinatura do representante de Recursos Humanos	

Fonte: Adaptada Tanke (2004, p, 308).

ANEXO B - LISTA DE VERIFICAÇÃO DA SAÍDA DO EMPREGADO

Nome do empregado _____			
Número da previdência social _____		Último dia de trabalho _____	
Endereço da residência do colaborador _____			
LISTA DE VERIFICAÇÃO DA SAÍDA DO COLABORADOR			
_____ Chaves devolvidas – Relacionar _____			
_____ Uniforme e crachá devolvidos – Relacionar _____			
_____ Outros itens devolvidos – Relacionar _____			
_____ Entrevista de desligamento realizada			
_____ Adiantamentos salariais; Empréstimos ou outros recursos reembolsados à Companhia – Relacionar: _____			

A SER COMPLETADO PELO EMPREGADO			
Razões da Saída: _____			
Assinaturas			
_____	_____	_____	_____
Gerente	Data	Empregado	Data

Fonte: Adaptado Tanke (2004 p. 309)